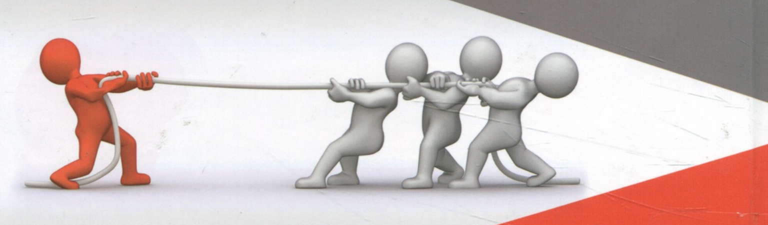
المنافسة.. التنافسية

والبدائل الإستراتيجية



الأستاذ الدكتور

زغـــدار أحمد



www.darjareer.com



المنافسة، التنافسية

والبدائل الاستراتيجية

المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية

زغدار أحمد

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2010/12/4681)

رقم التصنيف : 658.8

الواصفات:/ التنافسية / ادارة المبيعات/التسويق//الجودة

الطبعة الأولى 1432هـ – 2011 م



عمّان-شارع الملك حسين- مقابل مجمع الفحيص التجاري

هاتف : 4651650 - فاكس : 4643105 6 962+

ص . ب . : 367 عمّان 11118 الأردن

www.darjareer.com- E-mail: dar_jareer@hotmail.com

ردمك ISBN 978–9957–38–233-9

المنافسة، التنافسية

والبدائل الاستراتيجية

الدكتور

زغدار أحمد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر

الطبعة الأولى

2011 م - 1432 هـ



قائمة المحتويات

الفصل الرابع: التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال مواجهة المؤسسة للمنافسة المفروضة عليها

المقدمة

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد. هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي، خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة. فالحواجز الجمركية، التي كانت فيما مضى تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية، والتي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية وتخصيص للسلع المستوردة أخذت تتلاشى بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية، ولم يبق من تلك الحواجز إلا الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة ومعايير المحافظة على البيئة.

في ظل هذا الجو العام أصبح لزاماً على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة.

إن التحولات الكبرى التي شهدها الاقتصاد العالمي كان لها الأثر الكبير على تزايد حجم المعاملات التجارية ما بين البلدان المختلفة. لكن على نطاق ثان أدى هذا الوضع إلى تزايد حدة المنافسة ما بين الشركات والدول. ولمواجهة هذا الصراع كان لزاما على الأطراف المختلفة ابتكار وسائل للاحتماء فنتج من جراء ذلك ظهور الشراكة كشكل من أشكال التعاون وظهور التكتلات الاقتصادية الجهوية، و لا يخفى ما لهذه الاعتبارات من تأثير على طريقة مقاربة إشكالية تنافسية المؤسسات. و بالفعل فقد فرض انفتاح الأسواق على بعضها البعض من جراء عولمة الاقتصاد تزايد حدة المنافسة على المستوى الدولي. هذا الوضع أصبح يستدعي من مختلف المؤسسات

اعتماد طرق تحميها من مخاطر هذه المنافسة التي تهددها بالزوال، أي أنه أصبح من اللازم على كل الأطراف اكتساب قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء في ميادان عملها. وهذا يمر عبر اتفاقات وتحالفات إستراتيجية مع شركاء أقوى. ففي ظل هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على مختلف الأسواق، يصبح التحالف ضرورة حتمية للشركات الصغيرة حتى تضمن بقائها في مختلف الأسواق إلى جانب الشركات الكبيرة. فالتحالفات تسمح للشركات الصغيرة بالاستفادة من مزايا عديدة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

يحاول الكتاب الإحاطة بمختلف الإشكالات السابقة عبر فصوله الأربعة وننوه في الأخير إلى أن هذا الكتاب أنجز انطلاقا من رسالة دكتوراه ونعتقد انه يقدم مادة علمية قد تكون مفيدة لتغطية بصورة خاصة المقاييس التالية: مدخل إلى علم التسيير واقتصاد المؤسسة و إستراتيجية المؤسسات.

الفصل الأول

المنافسة... والقدرة التنافسية

الفصل الأول

المنافسة... والقدرة التنافسية

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد. هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي، خاصة في ظل العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية في إطار الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات وفي ظل المنظمة العالمية للتجارة. فالحواجز الجمركية، التي كانت فيما مضى تشكل وسيلة لحماية المجال الوطني من المنافسة الخارجية، والتي كانت تأخذ شكل رسوم جمركية وتخصيص للسلع المستوردة أخذت تتلاشى بفعل القوانين التي أصبحت تنظم التجارة العالمية، ولم يبق من تلك الحواجز إلا الحواجز التقنية الخاصة بمعايير الجودة ومعايير المحافظة على البيئة.

في ظل هذا الجو العام أصبح لزاماً على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة.

وسنعمل في هذا الفصل على التعريف بمفهوم القدرة التنافسية، ويكون ذلك من خلال مبحث أول. في حين نتناول في مبحث ثان مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في مواجهة مختلف المنافسين. لننتهي في الأخير بتناول مفهوم الميزة التنافسية وكيفية بنائها.

المبحث الأول

تحديد مفهوم المنافسة

تقديم

في هذا المبحث سنتناول مختلف الشروط التي تحدد المنافسة الكاملة في حالتها النظرية، بمعنى الحالة التي تستعمل كمعيار لقياس واقع المنافسة.

المطلب الأول: تعريف المنافسة وتحديد شروطها

الفقرة الأولى: تعريف المنافسة

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.

في ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها.

الفقرة الثانية: تحليل المنافسة والتعرف على استراتيجيات المنافسين

أ ـ تحليل المنافسة

في ظل المنافسة التي تسود اقتصاد السوق لم يعد العارضون يكتفون بمراعاة رغبات المستهلكين (الطالبين)، بل أن تنامي القدرات الإنتاجية لكل الأطراف المتدخلة

في السوق وتحسن وتزايد فعالية وسائل النقل والاتصال حتمت على العارضين في أي سوق كانت أخذ بقية المنافسين بعين الاعتبار لما يمكن أن يشكلوه من خطر عليهم. إن أخذ المنافسين بعين الاعتبار يقتضي من العارض أو المنتج الواحد إجراء مقارنة دائمة ما بين نوعية السلعة أو الخدمة المعروضة، سعر البيع، النمط المعتمد لإيصال المنتج إلى المستهلك.

هذه المقارنة تسمح لكل طرف من معرفة نقاط قوته فيدعمها أكثر للفوز بنصيب أكبر من السوق. كما تسمح له أيضا بمعرفة نقاط ضعفه، التي يتعين عليه معالجتها من أجل الحفاظ على نصيبه من السوق والعمل على التوسع أكثر.

إن التعرف على المنافسين، من أجل تحضير إستراتيجية المواجهة، يتطلب من كل طرف. هذا المعرفة تتم بالإجابة عن الأسئلة الخمس التالية: من هم؟ ما هي الإستراتيجية المتبعة من طرفهم ؟ ما هي الأهداف المحددة من قبلهم؟ أين تكمن نقاط ضعفهم وقوتهم؟ وأخيرا ما هي أنماط تفاعلاتهم؟

إن التعرف على المنافسين في السوق لا بد أن يشمل المنافسين الظاهرين، كما يجب أن يمتد إلى المنافسين المحتملين الذين بإمكانهم أن يشكلوا خطرا غير متوقع على المؤسسة.

مستويات المنافسة بالنظر إلى درجة تبديل المنتج

بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، فإنه يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية:

1 ـ المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها هي. وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى

على هذه المنافسة السعرية. في هذه الحالة المؤسسة تهتم فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا وآنيا.

2 ـ على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتجات التي تنتجها هي حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة. هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر.

3 ـ في إطار إستراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلبي نفس الحاجة التي تلبيها منتجاتها حتى وإن لم تكن شبيهة بها. وفي هذه الحالة تكون طموحات المؤسسة في التوسع كبيرة.

4 ـ على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع التي تتواجد فيه. فقد تهتم مؤسسة بكل قطاع إنتاج المنتجات الغذائية على أمل إمكانية توسعها للعمل فيه بالكامل.

المطلب الثاني: أشكال المنافسة

يمكن عموما التمييز ما بين المنافسة داخل القطاع الواحد والمنافسة داخل السوق.

الفقرة الأولى: المنافسة على مستوى القطاع الواحد:

يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعمل في مجال واحد والتي تتميز بإمكانية إحلال منتوج المؤسسة الواحدة محل منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار.

إن المنافسة داخل القطاع الواحد تحتم على كل مؤسسة الاهتمام بمنافسيها. وفي مثل هذه الحالة لا بد من مراعاة جملة من الأمور ذات الصلة بالمنتوج المنتج والمسوق.

هذه الأمور يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ ـ ظروف العرض والطلب:

بالنسبة للعرض فإن المنتج يهتم بعوامل الإنتاج المختلفة التي تساهم في عملية إنتاج المنتج. هذا من جهة، ومن جهة ثانية لا بد للمنتج أن يهتم بالمنتوج ذاته من حيث مدة صلاحيته والقيمة المضافة التي تتحقق له منه. هذا الأمر لا بد أن يؤخذ في إطار نمط تسييري معين. أخيرا نشير إلى أن القوانين المنظمة لهذا القطاع لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار، باعتبارها من الأمور المؤثرة في عرض السلعة.

من جانب الطلب يجب على المنتج دراسة العناصر المختلفة المحددة للطلب ودراسة تطورات الطلب خلال الزمن والعوامل المؤثرة في التسويق.

ب ـ هيكل القطاع

إن دراسة تصرفات المنافسين في القطاع الواحد تحتم على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس القطاع الذي يتواجد فيها. هذه الدراسة تتطلب معرفة كل الموردين والممولين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا القطاع أو الخروج منه، إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد.

وبالنسبة لعدد المتدخلين في السوق فإننا نجد أن الأسواق تعرف خمس أشكال تتراوح ما بين المنافسة الكاملة، كحالة نظرية، والاحتكار. مرورا باحتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

1 ـ المنافسة الكاملة

إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

- **تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة**، هذا المبدأ الذي عرف بذرية السوق يعني أنه لا يمكن للعارض الواحد ولا الطالب الواحد أن يؤثر في تحديد السعر. كما أن العدد الكبير لهؤلاء المتعاملين داخل السوق الواحدة تجعل من الصعب إبرام تحالفات ما بينهم للتأثير على السعر نحو الارتفاع، في حالة العارضين، ونحو الانخفاض بالنسبة للطالبين.
- **حرية الدخول إلى السوق والخروج منه**، معنى هذا أنه لا توجد أية موانع تمنع أيا كان من دخول أية سوق، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطالبين. هذا المبدأ يحتاج إلى بعض التوضيح. فوجود الرأسمالية في أية دولة كانت لا يعني بتاتا وجود منافسة. فالتاريخ الاقتصادي يخبرنا بأن أولى أشكال الرأسمالية التي شهدتها أوروبا مع بداية القرن السادس عشر ظهرت في ظل سيادة تعاليم التيار التجاري (المركنتيلي)، حينها كانت ممارسة بعض النشاطات، خاصة التجارة مع المستعمرات، من نصيب بعض الفئات الاجتماعية ذات الصلة الوثيقة بالملك، الذي كان يتولى منح الرخص في هذا المجال. وكذلك الحال بالنسبة لممارسة المهن المختلفة في إطار جماعات الحرفيين، حيث لم يكن بإمكان الفرد ممارسة هذه المهن إلا بعد مدة زمنية طويلة تتناسب والمدة التي تكفي لممارسة هذه الحرفة أو تلك، ويتم ذلك بعد موافقة كبار مسيري هذه الحرفة.

ويمكن حصر الموانع التي تحد من دخول قطاع أو صناعة من الصناعات هي حجم رؤوس الأموال اللازمة للعمل في هذا القطاع أو هذه الصناعة، اقتصاديات الحجم التي تضمن الحصول على المنتوج أو المنتوجات بأقل سعر ممكن بسبب الإنتاج الكبير. هذا بالإضافة إلى براءات الاختراع والشهادات التي تعطي حماية لحاملي هذه الشهادات ومن ثم لا يمكن للمنافسين منافستهم في المدى القصير. يضاف إلى هذه

العناصر مسألة ندرة المواقع الجيدة لممارسة العملية الإنتاجية وندرة الموارد. أخيرا يضاف إلى القيود المفروضة عند دخول الأسواق قيود مرتبطة بسمعة وصورة المؤسسة.

من ناحية أخرى نجد أن حرية الخروج من السوق في حالة الإفلاس، أو لأي سبب آخر، تكون مكفولة للجميع ولا توجد موانع تحول دون ذلك، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات المفلسة أو العاجزة في ظل النظام الاقتصادي المسير مركزيا، حيث يتم إبقاء المؤسسة في مجال العمل لاعتبارات عديدة غير اقتصادية. كما أن وجود بعض الاعتبارات الاقتصادية، مثل تغطية بعض التكاليف أو الانتهاء من تلبية بعض الطلبات، لا تحول دون الخروج من السوق لكل من يرغب في ذلك.

- **توفر المعلومات الكافية عن السوق**، وهو ما يعرف بمبدأ شفافية السوق، وفيه يمكن لكل من يرغب في الدخول إلى أي سوق كان، سواء كعارض أو كطالب، أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ القرار الذي يراه ملائما. فعلى سبيل المثال لو افترضنا عارضا موجودا في سوق بمنطقة ما يعرض سلعة بسعر منخفض بسبب كثرة العارضين، فإنه متى ما توفرت له المعلومات الكافية عن سوق أخرى تبعد عن مكان تواجده فإنه سيتسنى له اتخاذ قرار الانتقال إلى تلك السوق في حالة ما إذا كانت الأسعار بها مرتفعة، لأن هذا الانتقال سيسمح له، حتى وإن تحمل بعض تكاليف النقل والتحويل، من تحقيق أرباح إضافية تكون حافزا على تغيير مكان العرض. هذا المنطق ينطبق أيضا على طالب السلعة. إذ متى ما توفرت للمستهلك المعلومات الكافية عن عدة أسواق تبيع سلعة واحدة فإنه سيكون أمام خيارات عدة تسمح له في إطار العقلانية من الذهاب إلى السوق التي تسمح له بالحصول على السلعة بأرخص سعر ممكن، أخذا بعين الاعتبار تجانس السلعة، ومع حساب الأعباء التي تترتب عن تغيير السوق.

- **تجانس السلعة:** إن التحليل ينصب هنا على سلعة واحدة يفترض أنها متجانسة، أي تحمل نفس الخصائص ونفس الشكل، بحيث لا يمكن للمستهلك أن يفضل وحدة من سلعة ما على وحدة أخرى.

هذه الشروط المختلفة لوضع المنافسة تعني في الأخير أن سعر السلعة الواحدة، التي يفترض أنها ذات مواصفات واحدة، يتحدد نتيجة التقاء العديد من الطلبات والعديد من العروض، ولا أثر للاعتبارات الأخرى في تحديد هذا السعر. وهذا السعر، الذي يتحدد، نتيجة تحمل العارضين لتكلفة إنتاجية معينة سيعبر في النهاية على قدرة المنتجين على إنتاج سلعة بأقل ما يمكن وعرضها بسعر يتحدد في النهاية بالتكلفة وبمستوى الطلب عليها. وعندئذ سيميل هذا السعر ليتحدد عند أقل مستوى ممكن له.

وتتجلى المنافسة في سعي كل عارض من العارضين للتعامل مع أكبر عدد من الطالبين، بمعنى بيع أكبر عدد من وحدات السلعة المعروضة للبيع، وهذا قصد تعظيم الإيراد في ظل ثبات السعر المفروض على كل العارضين لهذه السلعة في هذه السوق.

هذا التحليل ينطبق على السلع المادية، كما ينطبق على الخدمات وأنواع أخرى من السلع مثل ما هو الحال بالنسبة لليد العاملة، أو المدخرات ورؤوس الأموال أو الأراضي.

- **حرية انتقال عوامل الإنتاج**

المقصود بحرية انتقال عوامل الإنتاج هو حرية انتقالها في المكان وحرية استعمالها في أي نشاط كان. بمعنى أن عوامل الإنتاج تبحث عن المجالات التي تضمن تحقق أفضل عائد.

2 ـ المنافسة الاحتكارية

في ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد أن عددا كبيرا من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض

خصائص منتوجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتوج في ظل عدم تجانس السلع المنتجة والمعروضة. ومن تم يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعا بسلطة تمنحه وضعا شبه احتكاري يختلف نوعا ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة.

3 ـ **احتكار القلة:** في هذه الحالة من السوق سيكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدودا. ومن ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار. فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فإن مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساده خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث يقدم المنتج أو العارض لا على تخفيض السعر من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب وعدم وجود منافسين.

الفقرة الثانية: المنافسة على مستوى السوق ككل

إن اهتمامات المنتجين لا تقتصر أحيانا على القطاع الذين يتواجدون به، بل يمتد هذا الاهتمام إلى كل القطاع الذين يعملون به. ففي مجال المشروبات على سبيل المثال لن يهتم المنتج بمنافسيه في صناعة المياه المعدنية، بل يوسع اهتماماته لصناعة المشروبات الغازية وعصائر الفواكه باعتباره منتجات تشكل منافسا لمنتوجه، حتى وإن لم تكن المنافسة من الدرجة الأولى باعتبار أن هذه السلع ليست كاملة الإحلال فيما بينها.

الفقرة الثالثة: التعرف على استراتيجية المنافسين

إن التنافس الذي يقوم ما بين عدة متنافسين في قطاع واحد يحتم على كل واحد فيهم معرفة الآخر، أي معرفة استراتيجياته من أجل مواجهتها.

هكذا يعمل كل متنافس على وضع إستراتيجية تسمح له بمواجهة منافسيه. وتجدر الإشارة إلى أن الوضع داخل السوق والقدرة على المبادرة أو مواجهة التغيرات التي تحدث في السوق تختلف من طرف لآخر. ففي داخل كل سوق نجد المؤسسة الرائدة التي تتولى المبادرة، وهناك المؤسسات المتحدية التي تفرض عليها بعض المنافسة. وفي درجة اقل نجد التابعين ثم المتخصصين.وكل طرف من هذه الأطراف يحوز نصيبا من السوق.

فالمبادرات التي تنشأ عن الرواد في قطاع ما، والتي تأخذ شكل إظهار منتجات جديدة وفرض أسعار جديدة ستخلق لدى المنافسين الآخرين حركة تدفع بهم إلى مواكبة هذه التغيرات قصد المحافظة على نصيبهم من السوق.

أ ـ إستراتيجية المؤسسة الرائدة في السوق

إن حفاظ المؤسسة الرائدة على مكانتها الرائدة في السوق تحتم عليها الحرص ومتابعة التغيرات التي تحدث في السوق. وللحفاظ على نصيبها من السوق يمكن للمؤسسة اتباع ثلاثة حلول:

1 ـ زيادة الكميات المباعة

إن الوضعية الرائدة التي تميز المؤسسة الأولى في السوق تدفعها إلى رفع الطلب على منتجاتها من خلال اكتساب مستعملين جدد لمنتجاتها، أو من خلال اكتشاف استعمالات جديدة لمنتجانها.

2 ـ الإستراتيجية الهجومية: رفع مستوى الطلب على منتجات المؤسسة

يمكن للمؤسسة الرائدة في سوق معينة أن تعمل على رفع الطلب على منتجاتها بإتباع الطرق التالية:

ـ حث مستعملي منتوج أو كل منتجات المؤسسة على رفع مستوى استهلاكهم بالتركيز على خصائصه المختلفة وعلى المنافع التي تعود على المستعمل جراء هذا الاستعمال المتكرر. وأحسن مثال على ذلك هو الإشهار الخاص بالصابون، المراهم، الغسول. فالومضات الإشهارية يمكن لها أن تركز على فكرة أن الاستعمال المتكرر لمثل هذه المنتجات يسمح بتنظيف الشعر مثلا وتقويته. ..

ـ التعريف أكثر بالمنتوج من أجل اكتساب مستعملين جدد كانوا على جهل بوجود هذا المنتوج وبخصائصه المختلفة التي تؤهله ليحظى بقبول هؤلاء المستهلكين الجدد، بشكل ينتهي في النهاية إلى زيادة مبيعات الشركة وارتفاع مستوى مداخيلها.

ـ توسيع مجالات استخدام هذا المنتوج من أجل زيادة عدد المستهلكين. وتتم عملية توسيع استعمال منتج من خلال ابتكار استعمالات جديدة لهذا المنتج. فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة التي كانت تنتج دهنا خاص بالمنازل أن تتوسع لتدخل في مجال اهتمامها إنتاج دهن لطلاء السيارات أو غير ذلك من الأجهزة. وفي مثل هذه الحالة فإن عملية التطوير لا تحتاج لتوفير أجهزة جديدة، إذ بالإمكان الاعتماد على ما هو موجود. وبهذه الطريقة يتسنى لهذه المؤسسة رفع مستوى الطلب على منتجاتها بشكل يؤدي زيادة مبيعاتها وزيادة أرباحها.

3 ـ الإستراتيجية الدفاعية: حماية حصة المؤسسة من الطلب

في حالة عدم قدرة الرائد في صناعة ما أن يبادر بالهجوم من أجل زيادة نصيبه من الطلب في السوق فإنه يلجأ إلى سياسة الحفاظ على هذه الحصة. ويتسنى له تحقيق

ذلك بزيادة حجم منتجاته في السوق وتحسين نوعيتها، كل ذلك من أجل توفير منتجاتها لتكون جاهزة عند الطلب. وإلا فإن كل غياب أو نقص لكميات من هذه السلعة في السوق سيترتب عليه لجوء المستهلكين إلى المنتجات المنافسة لها، وبذلك يضيع على المؤسسة نصيب من هذا الطلب.

هذه الإستراتيجية التي تعتبر أقل جرأة من سابقتها هي في المحصلة إستراتيجية دفاعية يمكن للمؤسسة انتهاجها من خلال تحسينها لمنتجاتها وعرضها بأسعار تنافسية مثلما تفعل بقية المؤسسات المنافسة لها.

ب. إستراتيجيات المتحدي

بالنسبة للمتحدي، أي المنافس الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد الرائد، بإمكانه أن يهاجم الرائد أو مهاجمة كل من هو في متناوله من منافسيه. ويتضح ذلك من خلال:

1 ـ استراتيجيات الهجوم

يمكن للمتحدي مهاجمة الهدف بإتباع خمس استراتيجيات:

- **الهجوم الجبهي**: وهي مهاجمة المنافس في نقاطه الحساسة، وذلك بالتركيز على المنتج، الأسعار، الإشهار.
- **الهجوم الجانبي**: مهاجمة المنافس في نقاط ضعفه، أو الجوانب المهملة من طرفه.

2 ـ **الحصار**: في هذه الحالة يقوم المهاجم بتكثيف الهجوم على المنافس الرائد وهذا لإرغامه على الدفاع على عدة جوانب في وقت واحد. ويتطلب الحصار توفر المهاجم على إمكانيات كبيرة.

3 ـ **الابتعاد**: في هذه الحالة يتفادى المهاجم الهجوم المباشر وإنما تتم منافسته بصرف الأموال في البحث وإبداع منتجات جديدة، وهي الإستراتيجية التي يمكن أن تلحق ضررا بالرائد مستقبلا.

4 ـ **حرب العصابات**: وتتمثل في القيام بهجومات صغيرة على الرائد بشكل متقطع. وهي تسمح للمؤسسة المتحدية التي لا تمتلك رؤوس أموال كبيرة بتوفير فرص للظهور.

ج. استراتيجيات المنافس المتتبع (التابع)

بالنسبة للمؤسسة الموجودة في وضع لا يقوى على المنافسة، من خلال البحث والإبداع، فإنها تفضل تتبع الرائد موفرة على نفسها تكاليف التصميم، التوزيع والإشهار.

د. إستراتيجيات المتخصص

بالنسبة للمؤسسة المتخصصة، أي المؤسسة التي تعمل في جزء صغير من السوق، فهي تعمل دائما على اكتشاف جزء من السوق تعمل فيه دون أن تلفت انتباه المؤسسات القوية.

المبحث الثاني

القدرة التنافسية واليقظة التنافسية

وأهميتها بالنسبة للمؤسسة

سنعمل في هذا البحث على التعريف أولا بمفهوم القدرة التنافسية لننتقل بعد ذلك إلى عرض أهمية هذه القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

يظهر من التعاريف المتعددة لمفهوم التنافسية أن هذا المفهوم غير محدد بشكل جيد. ويمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من وجهة نظر القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل. فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة. فوجود مؤسسات محلية قادرة فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل.

عموما نجد أن مفهوم التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسن الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة والقطاع

سنتناول هنا بالتحليل مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة والقطاع.

الفقرة الأولى: مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة

ووفقا لهذا المعيار يعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نموا متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".

ويعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي". وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.

من جهتها تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) القدرة التنافسية على أنها "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

هذا التعريف أكثر وضوحا في تعريفه للقدرة التنافسية، لأن القدرة على اختراق أسواق غير الأسواق الوطنية يعني دخول الدولة، من خلال مؤسساتها، في حالة تنافس مع مؤسسات أخرى تابعة لدول أخرى.

من هذه التعاريف يتضح لنا أن التنافسية على المستوى الكلي تأخذ بعين الاعتبار تحقيق النمو الاقتصادي في ظل رفع مستوى معيشة المواطنين، وهو ما لا يتحقق دون تحسين مستوى التشغيل. كما أن هذه التعاريف تتفق على أن القدرة

التنافسية تتمثل في الكيفية التي تتمكن بها الدولة استخدام التدابير والإجراءات المختلفة التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها ومن ثم التفوق عليهم، وهو ما ينعكس في الأخير في تحسن مستوى معيشة أفراد تلك الدولة. هذا الأمر لا يتحقق في واقع الحال إلا من خلال تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني.

الفقرة الثانية: مفهوم التنافسية من وجهة نظر القطاع

يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل.

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمرا في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد اعتمادا على الربحية الكلية التي تتحقق داخل القطاع، إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى خاصة بتكلفة وجودة المنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع.

وعموما نجد أن القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج متى ما كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى، وهو ما يظهر في انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتجات القطاع بما يجعل أحسن أو مساوية لتكلفة مثيلاتها من القطاعات الأجنبية.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية من وجهة نظر المؤسسة

الفقرة الأولى: مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة وطرق قياسها

أ ـ مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة

يعود الفضل أولا لشمبرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية ثم جاء بعهده سالزنيك (1959)، والذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة. وبعد هذين الكاتبين جاء كل من شندلر وهوفر ووضعا تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين. من جهتهما يرى كل من بورتر وداي (1984، 1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع).

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة. وفي هذا الإطار كتب يقول: "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق.

من جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى".

يتضح من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة تتمثل في قدرتها على الحصول على نصيب من السوق، أي القدرة على الفوز برضا المستهلك، وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير منتجات وإيصالها للمستهلك بكفاءة وفعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق الدولية، وهذا في ظل غياب الدعم المقدم من طرف الدولة. ومن ثم فإن للميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها، ويتجلى ذلك الوضع في تقديم تلك المؤسسة لمنتجات تتميز بخصائص منفردة تجعل العميل يدفع أكثر، أو يتجلى ذلك في تقديم منتجات لا تقل قيمة عن بقية المنتجات التي يقدمها المنافسون لكن بسعر أقل. وعليه فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء، ومن تم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل.

وتخص الميزة التنافسية المؤسسات، وتأخذ أشكالا مختلفة، مثل السعر التنافسي، المنافع المقدمة للزبائن والتي لا تقدم من طرف المنافسين الآخرين.

في دراسته لنظرية الميزة التنافسية صمم مايكل بورتر نموذجا استطاع من خلاله قياس القدرة التنافسية. هذا النموذج يقوم على جملة من المتغيرات الاقتصادية الجزئية باعتبار أن التنافس يتم ما بين مؤسسات، تكون إحداها رابحة والأخرى خاسرة.يجب القول أنه يمكن قياس القدرة التنافسية اعتمادا على متغيرات الاقتصاد الكلي، وهذا على اعتبار أن التنافس يتم ما بين الدول، وهو ما قام به المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية الواقع مقره بسويسرا (Word Economic Forum : W.E.F)، اعتمادا على تقريره الخاص بالتنافسية العالمية.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، موارد بشرية، تكنولوجيا- تسمح بالنهاية من إنتاج منتوج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على التكلفة والعمل على تخفيضها بالشكل الذي يجعل الزبائن يميلون للمنتج الأقل سعرا. وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة استعمال مواردها استعمالا عقلانيا يضمن تحسن الإنتاجية وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، بما يضمن تسويق أكبر عدد من الوحدات وتحقيق ربح من ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية لا تقتصر على المجال الإنتاجي، بل هي قد تخص مجالات التسويق، التمويل.

كما يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع. هذا التميز يتحقق بعرض نفس المنتج، الذي يعرضه بقية المنافسين، لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات الأخيرين، سواء من حيث الشكل، التغليف.

خلاصة القول أن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحواذها على جزء معتبر من السوق، وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار.

إن المنافسة التي تقوم ما بين المؤسسات تدفع بها إلى تطوير قدراتها التنافسية. وهكذا تظهر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الذي ينعكس في شكل تحسين للإنتاجية، تخفيض للتكاليف وجلب أكبر للزبائن، بما يضمن الحصول على أرباح.

إن القدرة على تحقيق تنافسية عالية بالنسبة للمؤسسة تتوقف أساسا على الاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة، وعلى توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيعه. وتوفير هذه الشروط هو وحده الكفيل بتزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي تضمن بقاءه مرتبطا بتلك المؤسسة، وهو ما يعني ضمنيا تقديم سلع وخدمات أحسن من بقية المنافسين. هذه القدرة التنافسية يتم بناؤها على المستوى الداخلي، وقد تظهر ظروف تدفع بالمؤسسة إلى دخول أسواق خارجية، وعندئذ يتعين عليها أيضا بناء قدرة تنافسية تراعي فيها ظروف ومتغيرات السوق الدولية، من طلب وعرض ومنافسة.

ب. معايير قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنفسية على جملة من المعايير هي:

- الربحية؛
- معدلات النمو؛
- التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو السوق الدولي.

وتتوقف القدرة التنافسية للمؤسسة، على قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، توقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع، إلى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.

الفقرة الثانية: أهمية القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة

إن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة، لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع. وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملا من العوامل التي تدفع للبحث عن أسواق خارجية وتحسين القدرة التنافسية. ويجب القول أن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد وبعدد سكانه وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المتنافسين داخل هذه السوق. ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي* أن شركات الدول الصغير هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية.

إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليه، سواء محليا أو في الأسواق الدولية.

* المنتدى الاقتصادي العالمي عبارة عن مؤسسة دولية تهتم بتحسين الظروف الاقتصادية العالمية. وهو يقوم سنويا بعقد مؤتمر "دافوس" يحضره العديد من القادة ورؤساء الدول الكبيرة. ويعتبر التقرير المقدم من طرف هذا المنتدى مهما بالنسبة لصانعي القرار والمستثمرين باعتباره يسمح لهم بأخذ فكرة عن القدرة التنافسية لمختلف البلدان. كما يعتبر هذا التقرير أداة مساعدة للمستثمرين الأجانب في تحديد الدول التي يمكن أن يقيموا فيها استثماراتهم وهذا بالنظر إلى المناخ الاستثماري المتوفر في تلك الدول. ويتم الاعتماد في تحديد القدرة التنافسية على جملة من العناصر مثل السياسات المالية، النقدية، الضريبية والتجارية للدول محل الاعتبار، هذا بالإضافة إلى مدى توفرها على الهياكل المختلفة وتوفر اليد العاملة المؤهلة، وكل العناصر التي تساعد على الإنجاز الفعال لمثل تلك الاستثمارات.

ولبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة تتبنى تسييرا استراتيجيا لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية، هذا في إطار تحديد مصادر قوتها وضعفها من أجل محاولة تحسينها واستغلالها بكفاءة عالية، وذلك بموازاة مع التعرف على البيئة التنافسية التي تعمل في ظلها قصد الاستفادة منها.

سنعمل في إطار هذا الجزء من بحثنا على تحليل الإطار النظري للميزة التنافسية، وذلك من خلال تناول مفهوم التسيير الاستراتيجي وأثره في الفوز بمكان في ظل هذه البيئة التنافسية.

ب. مصادر الميزة التنافسية

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. إذن نلاحظ أن مصادر الميزة التنافسية هي توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار، وهو ما يعتبر شرطا ضروريا. لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب الاستغلال الأمثل لتلك الموارد. هذا الاستغلال الأمثل يشترط توفر جملة من المهارات متمثلة في المعرفة الفنية، الذكاء.

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في ثلاثة عناصر أساسية هي الكفاءة، الجودة والمعرفة.

فالاستغلال الأمثل للموارد، أو ما يمكن تسميته بالكفاءة، تتجلى في تحسن الإنتاجية وتقليص تكاليف الإنتاج. لكن الكفاءة وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من الأسواق، على اعتبار أن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محددا لإقدام الزبون على اقتناء تلك السلعة، بل يتطلب الأمر من ناحية ثانية تحسين نوعية المنتج من خلال رفع جودة المنتج. لأن الجودة العالية تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق وبيع

منتوجها بسعر أعلى. وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسة تحسين جودة منتجاتها من خلال عمليات البحث والتطوير.

إن تحسين الكفاءة وتحقيق منتجات ذات جودة عالية لا تتم هكذا نتيجة لرغبة لدى مسيري المؤسسة، بل تستند أساسا إلى وجود معرفة تتمثل في مجموع الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات. هذه المعرفة تتمثل في براءات الاختراع، طرق التسيير.

إن نجاح المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية والاستمرار في التواجد يدل على تقبل الزبائن لمنتجاتها. هذا الأمر مشروط بامتلاك المؤسسة لميزات تنافسية، أي عناصر تفوق. نشير إلى أن الميزات التنافسية للمؤسسة عرضة للتطور والتغيير. فالمؤسسة التي تنطلق من سوق محلي يتميز بخصائص معينة مطالبة باكتساب مؤهلات جديدة تمكنها من اقتحام الأسواق الدولية والصمود فيها.

ويعتبر التصدير أحد أشكال الدخول إلى الأسواق العالمية يتيح للمؤسسة فرصة تطوير قدراتها التنافسية أخذا بعين الاعتبار إمكانياتها ومتطلبات السوق التي تعمل بها.

1ـ طرق دعم القدرة التنافسية

ونميز ضمن المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة اكتساب مواقع ضمن السوق، ما بين القدرة على تخفيض التكلفة، تقديم المنتج للزبون في أقصر وقت ممكن، تقديم منتج جيد. نشير إلى أن هناك مزايا تنافسية عديدة إلا أن المزايا المذكورة أعلاه تبقى أهمها.

. العمل على تخفيض تكلفة المنتج

تسعى العديد من المؤسسات إلى تحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتوج بأقل سعر ممكن. ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتج وإيصاله للزبون.

إن تمكن المؤسسة من تحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي.

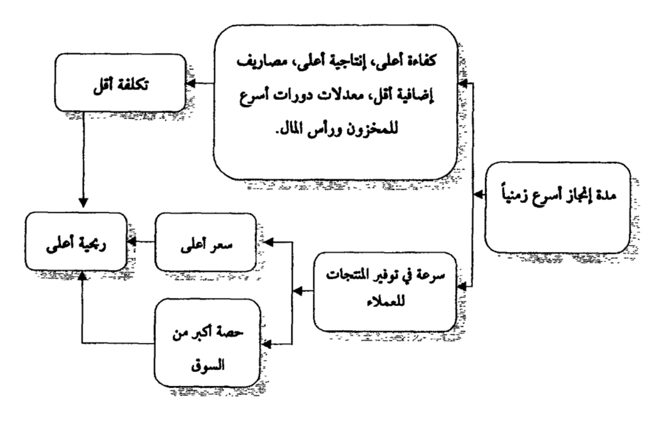
. اختصار الوقت كميزة تنافسية للمنتج

يعتبر الزمن عنصرا ذا قيمة كبيرة. ولذا تسعى الشركات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية. ويتحقق ذلك من خلال:

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية وإخراجها في شكل منتوج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو تخزين المنتجات النهائية.
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه. وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
- احترام الآجال داخل المصنع وخارجه.
- اختصار زمن دورة حياة المنتج.

ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه لنبين كيف يمكن لميزة اختصار الوقت أن تدعم القدرة التنافسية للشركة، ومن تم تزيد في ربحيتها.

شكل رقم 01: أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، بتصرف، ص 19.

. ميزة الجودة

إن القدرة على تلبية حاجات العميل يعبر عن جودة المنتج، التي تتجسد في حسن التصميم والتنفيذ والتقديم. لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبيته.

وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف. لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه

أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات، وتقليص عدد الوحدات المعيبة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.

. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وأعدادها، إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية.

- مصدر الميزة التنافسية: المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية. في هذا الإطار نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل شركة توفيرها، في حين هناك نوع من الشروط التي لا يحققها إلا الشركات التي تمتلك خبرة.

عندما تحوز الشركة عدة مصادر للميزة فإنها يصعب عندئذ تقليدها والتغلب عليها، وتبقى الشركة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرة تنافسية عالية، على عكس الحال التي تكون فها تلك الميزة مبنية على عدد محدود من مصادر الميزة، وأكثر من ذلك عندما تكون تلك المصادر من النوع الذي يمكن التغلب عليه، كما هو الحال بالنسبة للشركة التي تكون تتمتع بميزة الحصول على مواد أولية بسعر أقل من بقية المنافسين. هذه الميزة تكون غير قابلة للاستمرار لأن المنافسين الآخرين بإمكانهم تحقيق نفس الميزة بربط علاقات جيدة من الموردين، إضافة إلى كون إنتاج تلك المواد قد يتوسع بظهور منتجين أو منتجات بديلة.

باعتبار أن العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها شركة من الشركات عرضة للتقليد والتغير، فإنه يتعين على الشركة التي ترغب في الحفاظ على قدراتها التنافسية أن تسعى إلى تطوير تلك التي المزايا وإيجاد مزايا تنافسية جديدة.

- **المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة:** هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة. وهي عبارة عن عناصر يمكن لأية شركة توفيرها.

- **المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة:** إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة، وبناء سمعة طيبة عن الشركات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن أية شركة تحقيقها، إذ يجب توفر الشركة على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة، وهي عوامل تسمح للشركة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

ويجب القول إن لكل ميزة تنافسية عمرا محددا ينتهي بتمكن العديد من المنافسين من اكتساب لتلك الميزة، وحينها لن يكون بإمكان الشركة التي تمتع هي الأولى بتلك الميزة أن تجني فائدة من وراء ذلك، وحينها يتعين عليها تطوير تلك الميزة التنافسية أو إيجاد مصادر جديدة للميزة التنافسية، تسمح لها بالبقاء في السوق وزيادة نصيبها منه.

ج: تحليل البيئة التنافسية

تعتبر دراسة السوق والعوامل التنافسية من العوامل الهامة التي يجب دراستها وتحليلها لمعرفة أثرها على مستقبل المؤسسة أو على أقسامها أو وحداتها الإنتاجية.

1 ـ دراسة السوق:

- **التغيرات الديمغرافية:** أي دراسة التغيرات التي تحدث في السكان من حيث العدد الكلي والتوزيع الجغرافي ومعدل النمو السنوي، واختلاف السن، وحركة السكان،

ومستوى التعليم لما لكل ذلك من أثر على نوعية السلع والخدمات. فكلما تغير العدد الكلي للسكان تأثر الطلب على السلع والخدمات مما يؤثر عل إستراتيجية المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تعمل في منطقة يتجه معدل سكانها للتناقص، فقد تفكر في اختلاف الأسواق التي تتميز بمعدل النمو السريع، ونفس الشيء بالنسبة لانتقال الناس من الريف إلى الحضر والعكس.

- **الخصائص الاقتصادية:** وذلك مثل دراسة الناتج القومي والدخل القومي ونصيب الفرد منه ونمط توزيع الدخل بين الأفراد لماله من أثر على نمط الاستهلاك ونوعية السلع والخدمات المطلوبة.
- **دور حياة المنتج:** فمن المعروف أن المنتج يمر من خلال عدة مراحل تشمل التقدم والنمو، والنضج، والتشبع، ثم التناقص، وفي بعض الأحيان لا تمر المنتجات بكل هذه المراحل كما في منتجات التقليعة أو الموضة.
- **حالة المنافسة:** تعتبر دراسة حالة المنافسة من الدراسات الهامة في التحليل الإستراتيجي حيث أنها تحدد مدى استمرار المؤسسة في أوجه نشاطها الحالي، والإستراتيجيات التي تستخدمها لمجابهة المنافسين.

. خصائص المنافسة:

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتوج، وموقف الزبائن، كما يختلف حسب الوقت وكلما حدثت تطورات جديدة في السوق، ومن الوسائل التي تستخدم لقياس خصائص المنافسة:

- تحليل التغيرات في مكونات القيمة المضافة للشركات المنافسة، والقيمة المضافة هي حاصل طرح سعر البيع ناقصا تكلفة شراء السلع والخدمات، ويتحدد هيكل

المنافسة أيضا بما إذا كان المنافسون يحاولون أن يتنافسوا بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي. فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن الاهتمام في المنافسة يكون في محاولة الدخول في أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك. وعندما يكون الطلب الانتقائي هوالهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

- كما يمكن قياس خصائص المنافسة أيضا من خلال دراسة خصائص التكلفة ويقصد بهيكل التكلفة نسبة التكاليف المتغيرة إلى التكاليف الثابتة، ففي المنظمات التي تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة، فإن الأرباح تكون ذات حساسية بالنسبة للكمية المنتجة والمباعة، ولذا فإن المنافسة تتجه هنا إلى استغلال الطاقة، والمحافظة على تشغيل المصنع.

أما المؤسسات التي تمثل التكاليف المتغيرة نسبة كبيرة من التكاليف الثابتة، كما في صناعة المعلبات فإن الأرباح تكون ذات حساسية كبيرة بالنسبة إلى السعر، ولذا كثير ما تستخدم الطرق الخاصة بتميز المنتجات أو رفع أسعارها كوسائل لتحسين هامش الربح وتحسين الأرباح.

. دراسة حالة المنافسة:

وتتم دراسة المنافسة على ضوء دراسة العناصر التالية:

ـ إستراتيجيات المنافسين.

- مستويات الأداء.
- أوجه القوة والضعف لديهم.
- التصرفات المتوقعة في المستقبل.
- دراسة إستراتيجيات المنافسين: يمكن دراسة إستراتيجيات المنافسين عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

ـ كيف يعرف المنافسون المؤسسة بالنسبة لجماعة المستهلكين، وما هي الوظائف التي يؤديها المنتج والجانب التكنولوجي؟ كيف يتم تجزئة السوق؟

ـ ما الأهداف التي تسعى إليها المنظمة؟ هل هي النمو؟ أم النصيب في السوق؟ الدخل الصافي؟ العائد على رأس المال المستثمر؟ وماهي الأهداف التي يستخدمها في كل جزء من أجزاء السوق؟

ـ ماهو المزيج التسويقي؟ سياسات التصنيع؟ سياسات البحوث والتطوير؟ سياسات الشراء؟ سياسات التوزيع؟ وكيف يتم تخصيصها؟

. دراسة ردود فعل المنافسين:

أي دراسة التخصصات المحتملة للمنافسين، ويشمل ذلك الإجابة على التساؤلات التالية:

ـ ماهو الاحتمال الواجب على المنافسين إتباعه، استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية؟

ـ ماهو الاحتمال الواجب على المنافسين إتباعه، لمواجهة تحركات تنافسية معينة؟

ـ ماهي المجالات التي يمكن المنافسة فيها؟ وكيف ذلك؟

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

تسمح اليقظة التنافسية لأية مؤسسة تقوم بهذه المهمة من متابعة منافسيها قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق.

الفقرة الأولى: مفهوم اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية (الاستعلام التنافسي Le renseignement concurrentiel) هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبيت قدرتها التنافسية.

الفقرة الثانية: أهداف اليقظة التنافسية

تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات عن:

- الإستراتيجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه، ويتم ذلك من خلال تحليل شبكة البيع والتوزيع والأسعار المطبقة من طرف المنافسين، دراسة مصادر التوريد من خلال تحليل شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان. على مستوى الإنتاج يتعين على كل منافس معرفة الطريقة المتبعة من طرف منافسيه في مجال الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛ والجهود المبذولة في مجال تطوير عمليات الإنتاج من خلال الاهتمام بالجانب التكنولوجي وبراءات الاختراع المسجلة.

ـ الأهداف الجديدة للمنافس وما يمكن أن يقوم به من أعمال في المستقبل لضمان حصوله على حصة من السوق.

- الإمكانيات المتوفرة للمنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

الفقرة الثالثة: مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة

يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا عديدة من اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر منها:

- التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين؛

ـ اكتساب قوة تسمح للمؤسسة اليقظة من التموقع الجيد في السوق؛

- التقليص من دورة حياة المنتجات؛

ـ التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين تسمح باتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب؛

ـ القدرة على الاستجابة بصورة سريعة نسبيا وجيدة لاحتياجات الزبائن.

الفقرة الرابعة: اهمية اليقظة التنافسية بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة

إن التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع بالمؤسسات إلى البحث عن الأنشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة، إلا أن ذلك لا يتم بسهولة في ظل اشتداد حدة المنافسة، وتناقص فرص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات. هذا الوضع يدفع بالمؤسسات إلى أن تكون يقظة لكل ما يجري في بيئتها. فالقدرة على توفير المعلومات عن المنافسين واستغلالها أحسن استغلال سيمكن المؤسسات اليقظة من تطوير ميزاتها التنافسية. وهذا لن يتأتى إلا بتطبيق برنامج محدد.

إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون له انعكاسات إيجابية على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد. فالمؤسسة من خلال اليقظة التنافسية بإمكانها تطوير مزاياها التنافسية من خلال:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن؛
- اتخاذ القرارات العقلانية؛
- تحسين مستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين؛
- تحسين مستمر للسلع والخدمات المنتجة.

المبحث الثالث

القوى المحددة للمنافسة أو تحليل هيكل الصناعة

يرى مايكل بورتر (1982)، أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة هارفرد، أن كل مؤسسة مطالبة قبل وضع إستراتيجية، بمعنى قبل التفكير في تطوير ميزة تنافسية تتمتع بها، فإنه ينبغي عليها معرفة الوسط الذي تعمل فيه، لأن هذا الوسط هو الذي يحدد قواعد العمل التنافسي. وبالرغم من الاختلافات الموجودة ما بين القطاعات المختلفة، فإن هذه الأخيرة تشترك فيما بينها في كونها تخضع لتأثير خمس قوى تحدد الحدة التنافسية (intensité concurrentielle) ومن ثم تحدد الأرباح الكامنة الممكن لأية مؤسسة تحقيقها.

فالحدة التنافسية في قطاع ما قد تكون محدودة، بمعنى أن القطاع يعيش نوعا من الهدوء بحيث أن المؤسسات لا تعيش وضعا خطيرا. لكن قد يقابل هذا الوضع وضع آخر خطير تكون فيه المؤسسات في حالة حرب بينها. وتقاس حدة المنافسة بعدد وشراسة المؤسسات العاملة في قطاع معين، وهي كما يسميه مايكل بورتر منافسة تتحدد بالقوى الخمس: المنافسين، الزبائن، الموردين، مدخلات جديدة، وعارضي السلع البديلة.

وسنعمل فيما يلي على توضيح أكثر لهذه العوامل الخمس للتعرف على كيفية تأثيرها في القدرة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو نفس الصناعة

تتكون الصناعة أو القطاع من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تصارع داخل القطاع الواحد إما من أجل رفع حصتها أو الحفاظ على نصيبها الأصلي داخل تلك الصناعة.

هذا وتمتلك مؤسسات القطاع الواحد في غالب الأحيان نفس الوسائل التي تعتمد عليها في هذه المواجهة. هذه الوسائل تتمثل في التأثير على الأسعار، اعتماد حملات إشهارية، التجديد أو الابتكار، تحسين المنتجات الموجودة، منح منتجات ملحقة، التشهير والتعريف بالمسيرين أو دخول عالم السياسة.

تتحدد درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في قطاع واحد بدرجة النمو المتحقق في القطاع الواحد، بالتكاليف الثابتة المرتبطة بإنتاج المنتجات، هذا بالإضافة إلى تمييز المنتج ودرجة التمركز داخل القطاع.

- **نمو الصناعة**: عندما يشهد قطاع من القطاعات اتساعا في نشاطه الاقتصادي بفعل توفر الشروط الملائمة لذلك فإنه تتاح الفرصة أمام المتنافسين لزيادة مبيعاتهم وتحقيق مزيد من الأرباح..
- **التكاليف الثابتة**: يمارس هذا النوع من التكاليف أثرا كبيرا على سعر السلعة المنتجة، ومن ثم فهو محدد رئيسي لسعر السلعة، أي له أثر كبير على القدرة التنافسية للسلعة. ولمواجهة هذا الوضع يتعين على المؤسسة التي تدخل في إطار منافسة حادة أن تعمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، هذا من جهة، ومن

جهة أخرى يتعين عليها أيضا انتهاج سياسة تعمل من خلالها على إغراء المستهلكين على اقتناء تلك السلعة.

- **تمييز المنتج**: إن نجاح أية مؤسسة في اقتحام الأسواق وتحقيق مكانة فيها يتوقف بشكل كبير على نوع المنتج المقدم. فعندما يتاح لمؤسسة ما تسويق منتج متميز فإن ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق. أما عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض فإن القدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر.

- **درجة التمركز في القطاع**: إن درجة التمركز السائدة في أي قطاع هي التي تحدد مكانة المؤسسة الواحدة ضمنه وتحد استراتجيتها. ففي حالة توفر عدد كبير من المتنافسين في سوق واحدة فإن ذلك يعني لا محالة تعدد الرؤى والإستراتيجيات المتخذة للبقاء في السوق، وحينها سيصعب على أي منافس التنبؤ بتصرفات منافسيه الآخرين، في حين أنه عندما يقل عدد المتنافسين وينحصر في بعض الشركات التي تضفي على السوق صفة احتكار القلة فإنه سيكون بإمكان المتدخلين في هذه السوق حينها وضع إستراتيجية واضحة خالية نسبيا من المفاجآت، لأن قلة المتنافسين سيخلق نوعا من التجانس في نظرتهم للسوق وللمنافسة داخل هذه الصناعة الواحدة.

- **حواجز الخروج من السوق**: عندما تقل فرص الربح في قطاع ما تضطر المؤسسات إلى الخروج منها، لكن في واقع الحال هذا الخروج لا يتم بسهولة. فقد ترتفع تكلفة الخروج من السوق مرة واحدة، هذا إضافة إلى وجود عوامل عاطفية تشد المؤسسة إلى البقاء في السوق رغم الصعوبات التي تواجهها.هذه العوامل تساهم في منع أو تأخير خروج المؤسسة من السوق.

- **موانع الدخول إلى السوق:** تتعدد العوامل التي تصعب أو تحول دون دخول الشركات إلى سوق معينة، ومن بين الحواجز المختلفة نجد ارتفاع الحجم الأدنى من رأس المال الواجب توفيره لممارسة هذا النوع من النشاط.

المطلب الثاني: المنافسة الإضافية التي تفرضها المؤسسات الجديدة والتهديد المفروض من قبل مؤسسات تنتج منتجات بديلة

الفقرة الأولى: المنافسة الإضافية التي تفرضها المؤسسات الجديدة

إن تحليل السوق لا يتوقف على تحليل أثر المنافسين الموجودين في السوق، بل يقتضي من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق. ولمواجهة هذا النوع من المنافسة تعمل المؤسسة على العمل في بعض القطاعات التي تفرض حواجز ضد دخول مؤسسات جديدة، مع العلم أن هذه الحواجز ليست حواجز قانونية، وإنما هي موانع تقنية تتمثل في ارتفع أسعار الآلات ومستلزمات الإنتاج، صعوبة التسويق، صعوبة الحصول على المواد الأولية بالشكل والسعر وفي الوقت المناسب.

الفقرة الثانية: التهديد المفروض من قبل مؤسسات تنتج منتجات بديلة

إن إقدام مؤسسة على العمل في مجال معين يتطلب منها دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل، وفي مثل هذه الحالة يتعين عليها دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تمتلك منتجات بديلة لمنتجاتها. فوجود مثل هذه السلع البديلة، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلا، سيقلل لا محالة من ربحية المشروع ويجعله أقل جاذبية.

المطلب الثالث: قوة الموردين والزبائن

الفقرة الأولى: قوة الموردين

يمكن للموردين أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة. تتحدد قوة الموردين بعوامل عدة هي: ـ العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدون إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشترية.

- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتوج بالنسبة للصناعة.
- أهمية الصناعة بالنسبة للمورد. هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى.
- الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع (التكامل الأمامي).

الفقرة الثانية: قوة الزبائن

يمكن للمشترين (الزبائن) أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة. وتتحدد قوة المشترين بعوامل عدة هي:

- عدد المشترين المتعاملين مع هذه المؤسسة. هنا نلاحظ أنه كلما تعدد عدد الزبائن كلما وجدت المؤسسة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تنجم في حالة نقص عدد الزبائن. ففي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التفاهم وتحديد سعر السلعة المشتراة وتحديد نوعيتها، بالإضافة إلى جملة من الشروط الأخرى، وهو ما يضع المؤسسة في حالة غير مريحة قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة قاتلة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى.
- انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة. هذا الوضع سيعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها.
- تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين، وهذا مرتبط بشكل أساسي بمدى توفر بدائل للسلعة محل الطلب من طرف الزبائن. فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن المشتري لن يتردد كثيرا قبل اللجوء إلى مورد آخر.
- مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون.
- ربحية المشترين، ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.

ستعمل المؤسسة على تحديد موقعها ضمن الهيكل الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة. وهنا يجب عليها أن تحدد بشكل دقيق فرص نجاحها والتهديدات الموجهة لها، وبذلك فقط يتسنى لها وضع إستراتيجية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق والعمل على تقويتها.

المبحث الرابع

الاستراتجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع. فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

يمكن للمؤسسة أن تلجا إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محالة من التفاوض مع ورديها من موقع القوة، كما ستتمكن من مجابهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد، من موقع قوي، إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة.

تسمح إذن سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس. وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلا إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.

وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات.
- تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
- تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير.
- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من:

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛
- إنتاج منتوج ذو جودة عالية؛
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك؛
- أن يضمن المنتوج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق لكنه يبقى غير كاف، ومن تم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن التفوق. هذه الشروط هي:

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتوج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجود في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة. وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى.

جدول رقم 01 :مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجيات	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيزعلى السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي خليل، ص 125 بتصرف.

عموما نجد أن المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية نحددها فيما يلي:

- **التنافس من خلال الجودة:** فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتوج ليتمكن من الفوز برضا المستهلكين فإنها تكون قد حازت قدرة تنافسية تؤهلها للفوز بنصيب من السوق.
- **التنافس من خلال التكاليف** وذلك بإنتاج منتوج بأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال تخفيض مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، من تكاليف الشراء، التخزين، الإنتاج، النقل والتوزيع، اليد العاملة.

- **تميز المنتوج**: بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها من حيث التصميم، الجودة، التغليف، سهولة الوصول إلى المنتوج لقرب موقعه. ومن ثم فإن هذه العوامل كلها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع بجزء من السوق يصعب منافستها فيه.
- **التركيز**: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق، أو التعامل مع نوع معين من الزبائن، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.
- **المرونة**: وهي أن تتوفر للمؤسسة قدرة تسمح لها بتكييف عرضها مع التغيرات التي تحدث في الطلب على منتجاتها، والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها من السوق.
- **التنافس من خلال الوقت**: تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في أقل وقت ممكن، وفي الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق. على صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتوج جديد للسوق والمدة الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن.
- **الابتكار**: يسمح الابتكار، باعتباره توليدا لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة، بجعل المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة.

الفصل الثاني

التحولات الاقتصادية الدولية
وآثارها على المنافسة

الفصل الثاني

التحولات الاقتصادية الدولية وآثارها على المنافسة

تقديم

شهد الاقتصاد العالمي ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين جملة من التغيرات الاقتصادية المهمة التي أثرت على هيكل الاقتصاد الدولي وشكل العلاقات بين الأطراف المتدخلة فيه. ولقد كانت أهم مظاهر هذه التحولات تنامي دور الشركات المتعددة الجنسيات بالشكل الذي أدى إلى عولمة العديد من العمليات الاقتصادية.

هذا التطور الذي حصل في العلاقات الدولية كان من نتائجه ظهور أطر وهياكل تسمح بترتيب وتنظيم العلاقات الدولية. وفي هذا الإطار جاء إنشاء الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ثم المنظمة العالمية للتجارة.

كما ظهرت على نطاق آخر الحاجة إلى تسهيل المعاملات التجارية الدولية من خلال إقرار ما يعرف بالمواصفات التجارية التي تسهل المعاملات التجارية.

هذه التحولات الكبرى التي شهدها الاقتصاد العالمي كان لها الأثر الكبير على تزايد حجم المعاملات التجارية ما بين البلدان المختلفة. لكن على نطاق ثان أدى هذا الوضع إلى تزايد حدة المنافسة ما بين الشركات والدول. ولمواجهة هذا الصراع كان لزاما على الأطراف المختلفة ابتكار وسائل للاحتماء فنتج من جراء ذلك ظهور الشراكة كشكل من أشكال التعاون وظهور التكتلات الاقتصادية الجهوية.

المبحث الأول

الشراكة وآثارها على التنافسية

سنناقش في هذا المبحث مفهوم الشراكة من خلال تحديد المعنى والأشكال المختلفة التي يمكن أن يأخذها هذا الشكل من أشكال التعاون لنخلص في الأخير إلى تحديد أثر الشراكة على تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الشراكة

سنعمل في البداية على توضيح مفهوم التعاون بعض المفاهيم القريبة من مفهوم التحالف، وهي مفهوم التعاون ومفهوم الشراكة.

الفقرة الأولى: تعريف التعاون

يمكن تعريف التعاون على أنه مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر بغية مواجهة وضع معين ومن ثم السعي لتحقيق هدف مشترك. وإذا قصرنا تحليلنا على العلاقات التي تقوم ما بين المؤسسات فإننا سنجد أن التعاون يتميز بجملة من الخصائص التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التعاون يمكن أن يمتد على فترة زمنية طويلة نسبيا، وهذا بسبب أن الأهداف المسطرة لا يمكن أن تتحقق إلا بعد انقضاء زمن طويل نسبيا.
- إن اتفاق الشركاء على التعاون يقتضي توافقا في المصالح أي في الأهداف المراد بلوغها.
- إن التعاون الذي يقوم ما بين طرفين هو وضع يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من الأطراف المتعاونة على استقلاليته القانونية، وهو ما يعني أن التعاون يختلف تماما

عن حالات الاندماج الذي يتحقق ما بين شركتين، كما يختلف عن الحالة التي يتم بموجبها ابتلاع شركة من الشركات من طرف شركة أخرى أقوى منها.

- إن إبرام اتفاق تعاون ما بين شركيتين أو أكثر يعني بطبيعة الحال استبعاد كل الظروف التي يمكن أن تخل بهذا التعاون. فالتعاون يقتضي إلغاء المنافسة بين الأطراف المتعاونة، لأن وجود هذه المنافسة يعني بالضرورة تضارب المصالح، بشكل يؤدي إلى تجميد أو إلغاء التعاون، أو على الأقل فإن الطرفان المتعاونان يميلان إلى تخفيف حدة المنافسة بينهما.

وتجدر الإشارة إلى أن التعاون قد يتم ما بين شركتين أو أكثر لا تعملان في نفس القطاع، وإنما الظروف تدفع بها إلى التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة. لكن في الغالب نجد أن هذا التحالف قد يتم ما بين شركات تنتمي إلى نفس القطاع، والظروف تدفعها إلى التعاون فيما بينها لتجنب المنافسة القاتلة. وهذا الشكل من أشكال التعاون هو الذي يمكن تسميته بالتحالف الاستراتيجي، والذي سنتناوله فيما يلي بنوع من التفصيل.

الفقرة الثانية: الشراكة كشكل من أشكال التعاون:

أ ـ مفهوم الشراكة

من التعريف السابق للتعاون نجد أن الشراكة هي شكل من أشكال التعاون. ويجب القول أن مفهوم الشراكة عرف بطرق مختلفة، وهذا بسبب اختلاف زوايا النظر إلى هذا الشكل من أشكال التعاون. إلا أن التمعن في هذه التعاريف يسمح لنا بالقول أن الشراكة شكل من أشكال التعاون تتجسد في شكل اتفاقية تقوم على الثقة والتكامل والعمل على بلوغ أهداف مشتركة. وتقوم هذه الاتفاقية على مساهمة الأطراف المتعاونة في رأس المال وتقديم المعونة الفنية والتكنولوجية.

ب ـ أشكال الشراكة

ويمكن أن نميز ضمن الشراكة ما بين الأشكال التالية:

ـ **الشراكة ما بين أطراف غير متنافسة أو متنافسة:** قد تقوم ما بين الشركات العاملة في نفس القطاع علاقات تنافسية تتسبب في إلحاق بعض الأطراف بالمتنافسين، لذا يلجأ الطرفان المتنافسان إلى إبرام اتفاقيات تحالف بينهما الغرض منها إنهاء حالة التنافس والدخول في حالة تعاون يعود بالفائدة على الطرفين.

كما قد تقوم الشراكة ما بين طرفين غير متنافسين بغرض الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لكل طرف قصد تعظيم المنافع المتحصل عليها من كل طرف.

ـ **الشراكة حسب القطاعات:** إن أشكال الشراكة السابقة الذكر يمكن أن تتم داخل القطاع الواحد (صناعة، خدمات...).

فقد تلجأ بعض الشركات إلى إبرام اتفاقيات تعاون في مجال صناعي معين، يتم بموجبها تطبيق بعض اتفاقيات المناولة من الباطن...

ومن ناحية أخرى قد تلجأ الشركات إلى إبرام اتفاقيات تجارية فيما بينها، من خلال إبرام عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات توريد.

وقد تنصب الشراكة على مجال البحث والتطوير من خلال مكاتب الدراسات التي تعمل على تطوير مشروع معين.

كما يمكن للشراكة أن تمس الجانب المالي، إذ بموجب ذلك تقوم مؤسسة ما بشراء أسهم في شركة ثانية.

المطلب الثاني: مجالات الشراكة وآثارها على تنافسية المؤسسة

يمكن للشراكة أن تمس عدة مجالات، خاصة في المجال التجاري، أو المجال التكنولوجي.

الفقرة الأولى: الشراكة ذات الطبيعة التجارية والتكنولوجية

قد يتفق طرفان أو أكثر للمساهمة برؤوس أموالهم من أجل التسويق المشترك لمنتوج أو أكثر في سوق واحدة أو أكثر. وكمثال على هذا النوع من الشركة المشتركة نذكر بالاتفاق المبرم ما بين الشركة الفرنسية رونو والشركة المكسيكية دينا، المتخصصة في إنتاج الشاحنات، وهو الاتفاق الذي انصب على إنشاء شركة مشتركة اعتمادا على الإمكانيات المتاحة لكل طرف، إذ أن رونو تمتلك السيارات والشركة تمتلك القدرات التي تسمح لها بتسويق هذا النوع من السيارات في السوق المكسيكية.

كما قد تنصب الشراكة على المجال التكنولوجي، حيث بالإمكان أن يتفق شريكان على الأقل من أجل توفير رؤوس الأموال لإتباع سياسة تكنولوجية، بمعنى سياسة تقوم على البحث، التطوير، تسويق التكنولوجيا داخل أسواق جديدة. وأحسن مثال على هذا النوع من الشركة المشتركة ذلك الاتفاق المبرم ما بين بريتشيس تيليكوم والشركة الفرنسية ديبون دي نيمور لإنشاء شركة مشتركة تقوم على الاستفادة من خبرة هذين الشركين في مجال الاتصال.

الفقرة الثانية: أثر الشراكة على تنافسية المؤسسة

إن الشراكة كشكل من أشكال التعاون الذي يمكن أن يقوم ما بين طرفين يسمح بخلق تكامل في جزء من الموارد والإمكانيات التي يتفق عليها هذان الطرفان، وهو تكامل يراد منه كسب موقع داخل السوق يتميز في النهاية بزيادة القدرة التنافسية

للطرفين المتحالفين. وتجدر الإشارة إلى أن الشراكة تولد جملة من الآثار الإيجابية التي تحسن من تنافسية المؤسسات الداخلة في مشروع شراكة لكنها من جهة أخرى تولد جملة من السلبيات.

أ ـ المنافع المترتبة عن الشراكة

تسمح الشراكة بتحقيق الإيجابيات التالية:

ـ التقليل من حالات اللايقين (عدم التأكد)؛

ـ الحصول على موارد إضافية تسمح للشركاء بتحقيق الأهداف المسطرة بسهولة أكبر؛

ـ بلوغ سريع لأدنى مستوى يضمن فعالية الكيان المتولد عن الشراكة؛

ـ تسهيل عملية مراقبة المحيط التكنولوجي؛

ـ توفير مناخ جيد للعمل مما يخلق حوافز لدى العمال؛

ـ إمكانية التأثير على الصناعة التي تعمل بها هذه الشركة؛

ـ الحصول بسرعة على زبائن من النوع الأحسن؛

ـ التوسع أو التكامل الرأ سي؛

ـ التحالف مع أحسن العملاء؛

ـ تقليص عدد المنافسين.

ب ـ النقائص الملازمة للشركة المشتركة

يمكن أن يتولد عن إنشاء الشركات المشتركة جملة من السلبيات التي تتمثل في:

ـ هناك احتمالات ظهور وضعيات تتميز بهيمنة طرف على طرف آخر؛

- إمكانيات تعارض أهداف الأطراف المكونة للشراكة مع أهـداف البلـد المسـتقبل ممـا يؤدي إلى حدوث مشاكل تعرقل السير الحسن لمثل هذه الشركة؛
- صعوبة مراقبة تطور الشركة المشتركة من طرف الشركات الأم، خاصة عنـدما يتعلـق الأمر بمجال عمل يتميز بتطور تكنولوجي سريع؛
- ارتفاع تكاليف التعاون في مجال الشراكة؛
- إمكانية حدوث نقص في الاستثمار مما يـؤدي إلى تـدهور القـدرة التنافسـية للشـركة المشتركة، وهذا عندما تعزف الشركات الأم عن الاستثمار في المشروع المشترك.

المبحث الثاني

آثار المنظمة العالمية للتجارة على المبادلات التجارية

تقديم

لقد اعتبرت الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة تنظيما مؤقتا ريثما يتم إنشاء منظمة تجارية دولية، لكنها استمرت تنظم العلاقات التجارية بين الدول إلى غاية انعقاد المؤتمر الوزاري في مراكش في 12 أفريل 1994، حيث تم الاتفاق على إنشاء المنظمة العالمية للتجارة ودخل هذا الاتفاق حيز التنفيذ ابتداءا من 01 جانفي 1995.

المطلب الأول: وظائف المنظمة العالمية للتجارة

لقد تم إنشاء المنظمة العالمية للتجارة (O.M.C) بهدف تحرير التجارة العالمية. وانطلاقا من هذا الهدف العام فإن هذه المنظمة تقوم بجملة من الوظائف أهمها:

- إدارة عدد من الاتفاقيات المبينة في العقد النهائي لجولة أوروغواي، إلى جانب الاتفاقية المتعددة الأطراف الخاصة بالأسواق.
- مراقبة تنفيذ التخفيضات التي تمس الرسوم الجمركية على مختلف المبادلات. هذا إلى جانب تخفيض المقاييس غير التعريفية المتفق عليها في المفاوضات.
- السهر على السير الحسن للتجارة الدولية من خلال معالجة الأنظمة التجارية لمختلف الأعضاء بشكل منتظم، أي معالجة مختلف الإجراءات التي تنوي أو تتوقع الأطراف المنظمة إلى هذه المنظمة اتخاذها والتي يمكن أن تؤدي إلى حدوث نزاعات تجارية.
- تعمل على التشاور من أجل تسيير التجارة العالمية وتطويرها ومواجهة المشاكل التي تعيق تطورها.

بالنظر إلى الوظائف المختلفة للمنظمة العالمية للتجارة نسجل جملة من الاختلافات بينها وبين الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (G.A.T.T) تتمثل في:

- المنظمة العالمية للتجارة هيئة دائمة على عكس الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.
- اتساع المجال الذي تشمله المنظمة العالمية للتجارة، حيث أدمجت تجارة السلع الزراعية، تجارة الخدمات وحماية الملكية الفكرية، وهي مجالات لم تمسها الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.
- تعمل المنظمة العالمية للتجارة على إلغاء سياسات الحماية المطبقة في بعض الميادين الحساسة، على عكس ما كان معمول به في ظل الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.
- إزدياد عدد الدول المنتمية إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- إجبارية تطبيق نظام المنظمة العالمية للتجارة على عكس الحال بالنسبة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة.

المطلب الثاني: آثار قيام المنظمة العالمية للتجارة على تنافسية المؤسسات

إن ظهور المنظمة العالمية التجارة وسنها للقوانين المنظمة لتحرير التجارة العالمية من خلال العمل على تخفيض الرسوم الجمركية والقيود غير التعريفية من شأنه أن يؤدي إلى فتح الأسواق على بعضها البعض ويضمن حرية انتقال عناصر الإنتاج من مكان لآخر. ومن تم لن يكون بإمكان أي طرف الاحتماء وراء القيود الجمركية للاستمرار في العمل في ظل ظروف احتكارية وشبه احتكارية. بل أن الواقع الجديد سيجعل أسواق الدول المختلفة مفتوحة أمام السلع والخدمات المختلفة، بحيث أن عناصر الإنتاج ستبحث لنفسها على مجالات العمل الأكثر ربحية ومن ثم فإن حدة المنافسة بين الأطراف المكونة للتجارة الدولية ستزداد. هذا الظرف الجيد سيحتم على

المؤسسات المختلفة تحسين فعاليتها من أجل تقديم منتجات جديدة على درجة عالية من الجودة وبأسعار تنافسية. ومن ثم يتعين عليها الدخول في تحالفات تجارية مالية واسعة تسمح لها بمواجهة المنافسين الآخرين بغية الحفاظ على نصيبها الأصلي من السوق أو زيادة ذلك النصيب.

المبحث الخامس

المواصفات القياسية الدولية ودورها في تنظيم المنافسة العالمية

المطلب الأول: التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ومفهوم التقييس

. الفقرة الأولى: التعريف بالمنظمة العالمية للمعايرة (التقييس)

المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بالفرنسية (organisation internationale de normalisation) وبالإنجليزية (International standards organization) هي هيئة دولية غير حكومية تتكون من معاهد التقييس الدولية، وهي اليوم تضم قرابة 153 بلد، حيث يمثل كل بلد ممثل واحد. وتتولى هذه الهيئة خلق اتفاق ما بين مختلف الأعضاء حول جملة من المسائل الخاصة بالجانب الاقتصادي والتي تهم المستهلكين ومستعملي المنتجات المختلفة.

وتعود نشأة معايير الإيزو 9000 إلى سنة 1979، وذلك مع ظهور المنظمة العالمية للمعايرة أو المواصفات القياسية التي تولت وضع معايير عالمية في مجال الإدارة والجودة.

. الفقرة الثانية: مفهوم التقييس ومجالات تطبيق معايير الإيزو

المقصود بالتقييس هو إخضاع المنتجات والخدمات لجملة من المقايس أو المعايير الخاصة بالصناعة الواحدة على المستوى الدولي، وهذا من خلال اتفاق البعثات الوطنية لدى المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، على اعتبار أن تلك البعثات تمثل المتعاملين

الاقتصاديين الوطنين، من صناعيين، مستعملين، مسيرين... ومن ثم تصبح تلك المعايير مرجعا يتم الاعتماد عليه في كل مجال بشكل يسهل عمليات التبادل ونقل التكنولوجيا.

لقد طورت الهيئة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة من المواصفات والمقاييس للعناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة، التي يجب على المؤسسة الالتزام بها وذلك قصد جعل منتجاتها متوافقة وحاجات العملاء على المستوى العالمي، وهو ما يعرف بسلسلة الإيزو 9000.

وتتكون معايير الجودة العالمية، الإيزو 9000، على جملة من المواصفات على شكل شهادات تحمل أرقاما. وتضم سلسلة المواصفات القياسية (الإيزو) خمس وثائق هي: 9000، 9001، 9002، 9003، 9004. وتعتبر مواصفة 9000 أهم هذه المواصفات ومن ثم فهي مؤشر من مؤشرات العولمة في مجال الأعمال، حيث أصبحت الشركات التي تريد دخول الأسواق العالمية تسعى إلى الحصول على هذه الشهادة.

ويمكن جمع المواصفات المختلفة في الجدول التالي:

جدول رقم 3/ 1

أنواع الإيزو المختلفة ومجالات تطبيقها

المواصفة	العنوان	مجال التطبيق
الإيزو 9000	إرشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة	تنطبق على جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة).
الإيزو 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة. وتشمل 20 عنصرا.	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز، وخدمة ما بعد البيع.

المواصفة	العنوان	مجال التطبيق
الإيزو 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصرا.	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعة الكيميائية)
الإيزو 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج، وتشمل 16 عنصرا.	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي.
الإيزو 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة.	جميع مجالات الصناعة والخدمات.

المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الإيزو وتأثير ذلك على تنافسية المؤسسة

وهكذا فإن ميل الاقتصاد العالمي إلى التوسع وتنامي المبادلات التجارية الدولية حتم اللجوء إلى وضع هذه المعايير التي ترمي إلى خلق منتجات نمطية يسهل التعامل معها من طرف الكل. ومن ثم فإن عولمة الاقتصاد تفرض الالتزام بهذه الشروط، التي تعتبر شرطا ضروريا لدخول الأسواق العالمية، لكنها شرط غير كاف للفوز بمكان في السوق الدولي، لأن ذلك يتوقف على اعتبارات أخرى تتعلق بالسعر أساسا وبجودة السلع والخدمات.

الفقرة الأولى: المراحل التي تتبعها المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو

تتبع المؤسسة، بغية الحصول على شهادة الإيزو، جملة من الخطوات نلخصها في النقاط التالية:

- القيام بحملة إعلامية على مستوى أفراد المؤسسة قصد توعيتهم بأهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ودور كل واحد في تحقيق ذلك.

- تسطير برنامج التأهيل للحصول على الإيزو.
- تعيين وكلاء الإدارة أو ممثليها فيما يخص برنامج التأهيل للحصول على هذه الشهادة والعمل على دعم تنفيذ هذا البرنامج.
- متابعة تنفيذ هذا البرنامج وتقييمه بشكل مستمر للوقوف على الصعوبات المختلفة التي تواجهه وتقييم مدى التقدم المحقق.

الفقرة الثانية: المقومات الأساسية لنجاح عملية الحصول على التأهيل لشهادة الإيزو

إن نجاح عمليات الحصول على شهادة الإيزو مشروط بتوفر جملة من المقومات المتمثلة في النقاط التالية:

- اقتناع كل الأطراف داخل المؤسسة بضرورة الحصول على هذه الشهادة لما تعود به من فائدة على المؤسسة. هذا الاقتناع هو الذي يفترض أنه سيولد إلتزاما من تلك الأطراف للعمل على تحقيق هذا الهدف.
- خلق الحوافز لدى الفريق المكون للمؤسسة لإنجاح عملية الحصول على شهادة الإيزو.
- وجود ممثل داخل الإدارة يتولى السهر على توفير شروط النجاح في الحصول على تلك الشهادة والمحافظة على تلك الشروط.
- ضرورة الالتزام بنظام الجودة الذي على أساسه تم قبول المؤسسة ضمن المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو، لأن عدم الالتزام بتلك القواعد يؤدي لا محالة إلى سحب الشهادة من المؤسسة، وفي ذلك ضرر كبير يلحق بالمؤسسة.

الفقرة الثالثة: تأثير المواصفات القياسية على تنافسية المؤسسة

يمكن حصر أهم انعكاسات منح معايير الجودة في مجال المنافسة في النقاط التالية:

- الاستجابة لطلبات ورغبات الزبائن والتي تظهر في اشتراطهم حصول المؤسسة على هذه الشهادة، وهو ما يؤدي الى تنامي حدة المنافسة ما بين الأطراف المختلفة قصد الفوز بنصيب من السوق بفعل تلبية رغبات العملاء. فبالنسبة للزبون فإن توحيد المعايير الدولية بالنسبة لمنتوج معين يجعلهم في مأمن من مخاطر تعدد المقاييس التي قد تؤدي به إلى تحمل بعض الخسائر في حالة اختلاف المقاييس. ومن تم فإن الزبون سيجد نفسه أمام جملة من المنتجات تحمل نفس المعايير، وحينها سيكون هو المستفيد من تعدد المتنافسين.
- إن حصول أي منافس على شهادة الإيزو هو بمثابة اعتراف الجهات التي تمنح هذه الشهادات بأهمية هذه المؤسسة، وهو ما يرفع من قدرتها التنافسية، ومن تم فإن ذلك سيدفع بكل المنافسين إلى محاولة الحصول على هذه الشهادة.
- تسمح شهادة الإيزو بمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من التمتع بحصة من السوق التي تعمل فيها والعمل على غزو أسواق جديدة. وأكثر من هذا فإن هذه الشهادة تؤهل المؤسسة للدخول في مجالات منافسة جديدة، على اعتبار أنها تملك خبرة مكتسبة في السابق، ومن ثم سيشجعها الوضع الجديد على دخول مجالات تنافسية جديدة مدعمة بسمعتها المكتسبة في المجالات التي سبق وأن حصلت فيها على اعتراف الجهات الدولية المانحة لشهادة الإيزو.

إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني إطلاقا وصول هذه المؤسسة إلى درجة الفعالية. فالإيزو ما هي إلى مواصفات وقيود يتعين على المؤسسة احترامها، أما

فعالية المؤسسة فإنها تتوقف على التحكم الجيد في تسيير عوامل إنتاجها. ولكنه من اللازم القول أن نيل مؤسسة من المؤسسات شهادة الإيزو سيمنحها قوة تسمح لها بـ:

- العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بفعل الخبرة التي تتمتع بها.
- القدرة على فرض منافستها على المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها، متفوقة عليها على الأقل من الناحية المعنوية، ومستفيدة من ثقة الزبائن فيها.
- والعامل السابق سيسمح للمؤسسة بالسهر على الاستمرار في ضمان تفوقها من خلال السعي الدائم إلى تحسين نوعية عناصر الإنتاج واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- هذه العوامل مجتمعة ستساهم في تحسين فعالية المؤسسة من خلال توسيع مجال تدخل المؤسسة وتوفير فرص إضافية لتعميق تقسيم العمل وإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها تحسين نوعية المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للزبون، الأمر الذي يتجسد في الأخير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث السادس

التكتلات الاقتصادية كشكل من أشكال التحالف

على مستوى الدول لمواجهة المنافسة

تقديم

في ظل احتدام حدة المنافسة على المستوى العالمي تسعى الدول إلى الحفاظ على نصيبها من الأسواق العالمية وتعظيم مكاسبها من خلال الدخول في تحالفات دولية تأخذ شكل تكامل اقتصادي وإقامة مناطق للتبادل الحر.

المطلب الأول: معنى التكامل الاقتصادي

يمكن أن نميز ضمن مفهوم التكامل الاقتصادي ما بين عدة تكاملات تختلف باختلاف درجة هذا التكامل. فالتكامل يبدأ بإزالة التعريفات والحواجز الجمركية ما بين بلدين أو أكثر لينتهي بإيجاد سياسات اقتصادية مشتركة ما بين البلدان المنتمية لنفس التكتل.

الفقرة الأولى: تعريف التكامل الاقتصادي

ليس من السهل حصر مفهوم التكامل الاقتصادي، ذلك أن هذا المفهوم قد تعددت تعاريفه. وعموما يمكن تعريف التكامل الاقتصادي بالنظر إلى الوسائل المعتمدة لتحقيقه، في حين يمكن تعريفه من ناحية أخرى بالنظر إلى الأهداف التي يرمي إليها.

فالتكامل الاقتصادي هو اتفاق ما بين دولتين على الأقل لإزالة كافة العوائق التي تحول دون انتقال السلع، رؤوس الأموال والأشخاص فيما بينها. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يمتد إلى التنسيق ما بين السياسات الاقتصادية لهذه الدول بغية تحقيق نمو في كافة هذه البلدان.

من التعريف السابق نجد أن التكامل الاقتصادي يمر بمرحلتين:

- مرحلة وضع التراتيب اللازمة للقضاء على عوامل التمايز بين اقتصاديات الدول المنتمية إلى هذا الاتفاق.
- مرحلة متقدمة من التكامل تتميز بغياب أشكال التمييز المختلفة بين اقتصاديات الدول المنتمية للتكامل الواحد.
- يمكن القول أن التكامل الاقتصادي يشترط إزالة الحواجز والقيود التجارية والنقدية التي تقوم ما بين دولتين أو أكثر.

ويصبو التكامل الاقتصادي إلى التنسيق ما بين السياسات الاقتصادية للبلدان الداخلة في التكامل قصد الحصول على الحد الأقصى للعمل والإنتاج والتطوير في البلدان المتكاملة.

الفقرة الثانية: شروط التكامل الاقتصادي

إن نجاح التكامل الاقتصادي ما بين مجموعة من البلدان يشترط مجموعة من الشروط نلخصها في النقاط التالية:

- الانتماء لنظام واحد أو إيديولوجية واحدة. هذا الأمر ظهر جليا في أشكال التكامل التي عرفتها البشرية. فدول الكوميكون، سابقا، كانت تحمل توجها سياسيا، اقتصاديا وثقافيا واحد، وكذلك الحال بالنسبة للسوق الأوروبية المشتركة.

- تقارب مستوى تطور النشاط الاقتصادي في الدول المنتمية للتكامل الواحد، وهذا بالنسبة لمختلف القطاعات.

الفقرة الثالثة: أشكال التكامل الاقتصادي

لقد أظهرت التجارب المختلفة أن التكامل الاقتصادي ما بين البلدان يمر بدرجة دنيا ليصل إلى درجات واسعة. فهذا التكامل قد يبدأ بتخفيض التعريفات الجمركية على السلع المتبادلة بين دولتين أو أكثر، ليصل إلى إزالة كافة القيود بينها وصولا إلى حالة من تنسيق سياساتها الاقتصادية.

يرى المفكر الاقتصادي بيلا بلاسا أن التكامل الاقتصادي يتخذ خمسة أشكال هي:

- **منطقة التجارة الحرة:** وهي وضع تكون فيه التجارة حرة ما بين البلدان المنتمية للتكامل الاقتصادي، وفي ظل هذا الوضع تلغى القيود الجمركية والكمية ما بين أعضاء هذا التكامل، علما بأن كل دولة من الدول المنتمية لمنطقة التجارة الحرة تتعامل بطرق مختلفة مع بقية الدول التي لا تتبع لهذا التكامل. وكمثال على منطقة التجارة الحرة نذكر منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية أو ما يعرف اختصار بالنافتا (NAFTA).
- **الاتحاد الجمركي:** في هذه المرحلة المتقدمة من التكامل تلجأ الدول زيادة على الأمور المحددة في إطار منطقة التجارة الحرة إلى تنسيق جهودها مع بقية العالم الخارجي وذلك بتوحيد تعريفتها الجمركية تجاه بقية الدول.
- **السوق المشتركة:** في هذا الإطار يتم إلغاء التعريفة الجمركية والحواجز التي تعرقل انتقال عوامل الإنتاج المختلفة. ويمكن القول أن السوق المشتركة هي عبارة عن

اتحاد جمركي متطور، والتطور هنا يخص حرية انتقال عوامل الإنتاج بين الدول المنتمية لنفس السوق. فإضافة إلى تحرير تجارة السلع والخدمات نجد أنه في ظل السوق المشتركة تكون حرية انتقال الأفراد ورؤوس الأموال مضمونة. وأحسن مثال على هذا النوع من التكامل الاقتصادي هو السوق الأوروبية المشتركة، قبل أن تصل إلى درجة الاتحاد الأوروبي.

- **الاتحاد الاقتصادي**: بالإضافة إلى الأمور التي تحققت في ظل السوق المشتركة فإن الاتحاد الاقتصادي هو وضع يتميز بلجوء الدول المنتمية لنفس التكامل إلى تحرير حركة السلع ورؤوس الأموال والتنسيق بين السياسات الاقتصادية، المالية والنقدية، لتلك الدول وصولا إلى تكامل نقدي وتوحيد للسياسات التجارية والاجتماعية، بالإضافة إلى توحيد سياسات التوزيع.
- **الاتحاد الاقتصادي الكامل أو التام**: في ظل هذا الشكل من أشكال التكامل تصل البلدان المنتمية لنفس التكامل إلى وضع سياسة اقتصادية واحدة، إضافة إلى توحيد العملة، ويقوم كل بلد بتنفيذ تلك السياسة خاضعا في ذلك لرقابة هيئة عليا. وأحسن مثال على هذا النوع من التكامل ذلك التكامل الذي تعرفه أوروبا في الوقت الحالي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التنسيق في مجال السياسة الاقتصادية يشمل جوانب الإنتاج، التبادل التجاري والمسائل النقدية، إضافة إلى الأمور التي تحكم الشؤون المالية وحتى الاجتماعية.

هكذا نلاحظ أن التكامل الاقتصادي يبدأ صغيرا في شكله، ثم يكتسب مع مرور الوقت في ظل توافق السياسات الاقتصادية للبلدان المهتمة بذلك التحالف، إضافة إلى استفادة تلك الأطراف من منافع التكامل، إلى أن يصل إلى أقصى دراجاته المتمثلة في توحيد السياسات الاقتصادية في إطار اتحاد اقتصادي كامل.

المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن تطبيق التكتلات الاقتصادية:

الآثار التحويلية والإنشائية للتكتل الاقتصادي.

يترتب عن تطبيق التكتلات الاقتصادية ما بين الدول المختلفة جملة من الآثار تمس بشكل خاص الجانب التجاري. فمن المعروف أن العلاقات التجارية ما بين دول التكتل الاقتصادي الواحد تقوم على مبدأ الحرية. فالتكتلات الاقتصادية تجعل البلدان المنتمية تتعامل فيما بينها، وهو ما يعني التخلي عن التعامل التجاري مع دول خارج التكتل. هذا العامل بقدر ما فيه من منافع لبعض الأطراف التي تجد نفسها متمتعة بميزة تنافسية فرضها الاتحاد بين تلك الدول. لكن الملاحظ أن بعض الدول قد تتضرر، في بعض الجوانب، من جراء تطبيق التكتلات. بمعنى أن بعض الدول قد تجد نفسها مضطرة، في إطار التكتل، أن تضحي ببعض المنافع، مقابل حصولها على منافع أخرى. إن التكتلات الاقتصادية تؤدي إلى حالة من التخصيص غير الأمثل للموارد على المستوى العالمي. فعندما يلجأ بلد ما إلى استيراد سلعة من بلد آخر ينتمي إلى نفس التكتل، فإن ذلك الاستيراد قد يتم بأسعار أعلى من أسعار نفس السلع المباعة من طرف بلدان أخرى لا تنتمي للتكتل محل الاعتبار، وهو ما يعرف بالأثر التحويلي للتجارة الخارجية.

من ناحية أخرى نجد أن إزالة الحواجز والرسوم ما بين الدول المنتمية لنفس التكتل من شأنه أن يقلل من تكاليف إنتاج المنتجات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة حجم المبادلات ما بين تلك الدول، وهو ما يعرف بالآثار الإنشائية (الخلقية).

نستنتج مما سبق ذكره أنه إذا كانت الآثار الخلقية (الإنشائية) أكبر من الآثار المترتبة عن تحويل المبادلات التجارية من أطراف خارج التكتل إلى أطراف داخل التكتل فإن ذلك التكتل يكون مفيدا للأطراف المنتمية إليه، وذلك باعتباره يسمح بالاستغلال الجيد للموارد ويسمح بزيادة الرفاهية الاقتصادية.

جدول رقم 04

مقارنة بين الصيغة التقليدية (*) والحديثة للتكامل الإقتصادي الإقليمي.

أوجه المقارنة (الخصائص	الصيغة التقليدية	الصيغة الحديثة
النطاق الجغرافي.	التكامل بين إقليم يضم دولاً متجاورة.	التكامل بين إقليمين متجاورين أو أكثر.
الخصائص الإقليمية.	التجانس والتقارب للمستويات الاقتصادية.	التباين والتفاوت في المستوى الاقتصادي حيث توجد دول متقدمة ودول نامية.
الخصائص الاجتماعية والثقافية.	تأكيد التقارب والالتزام بالمزيد منه لتمكين الوصول إلى الوحدة كهدف نهائي.	تجيز التمايز في الجوانب الاجتماعية والثقافية مع العمل على إيجاد قاعدة للتفاهم والحوار.
الدوافع السياسية.	تحقيق الأمن والسلام وإيقاف الحروب	دعم الاستقرار السياسي والتقليل من انتشار الجرائم المنظمة والإرهاب.
تحرير التجارة.	يأخذ شكل اتفاقات تفضيلية تبدأ بمنطقة التجارة الحرة أو إتحاد جمركي وتتدرج للوصول إلى الوحدة الاقتصادية.	تأخذ شكل مناطق تجارة حرة تتفاوت فيها المدة التي تستكمل فيها الدول المختلفة مقوماتها ذلك دون هدف محدد للاتجاه نحو المزيد من التكامل.
نطاق التجارة.	منتجات صناعية أساساً بهدف الإحلال محل الواردات على المستوى الإقليمي.	جميع السلع والخدمات مع تعزيز التوجه نحو التصدير.
عنصر رأس المال.	يتم تحريره تدريجياً.	يتم فرضه منذ البداية من الأعضاء

أوجه المقارنة (الخصائص	الصيغة التقليدية	الصيغة الحديثة
		الأكثر تقدماً إلى الأقل تقدماً في شكل استثمار أجنبي مباشر ومساعدات مالية.
أوجه المقارنة (الخصائص	الصيغة التقليدية	الصيغة الحديثة
عنصر العمل.	يتم تحريره في مرحلة السوق المشتركة مع الاهتمام بضرورة تحريره منذ البداية.	غير متاح لمواطني الدول الأقل تقدماً وذلك تخفيفاً لضغوط الهجرة من الجنوب إلى الشمال.
تنسيق السياسات.	تدريجي مع إنشاء سلطة فوق وطنية يشارك فيها كل الأعضاء بالتساوي وعهد بالقيادة للسلطات الرسمية والحكومية.	يتم إعطاء وزن أكبر للأعضاء الأكثر تقدماً حيث تكون القيادة للقطاع الخاص والشركات عابرة القوميات.
المرحلة النهائية.	وحدة اقتصادية كاملة تؤدي إلى وحدة سياسية.	مرحلة وحيدة (منطقة تجارة حرة) تقتصر على تحرير التجارة ورأس المال.
عدم اشتراط المعاملة بالمثل.	مجاز حيث توجد معاملة تفضيلية للدول الأقل نمواً.	غير مجاز حيث توجد قواعد متساوية مع تعويض للدول الأقل تقدماً ووضع مدد مختلفة للتكيف.
النظام الاقتصاد السائد.	يتم تخصيص الموارد بشكل مخطط وسياسي وتوضع قيود على حركة الاستثمار الأجنبي المباشر مع الاتجاه نحو الانسحاب من الاقتصاد العالمي.	تخصص الموارد عن طريق قوى السوق ومنح حرية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر والاتجاه نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي.

أوجه المقارنة (الخصائص	الصيغة التقليدية	الصيغة الحديثة
مجالات التعاون.	غالباً تقتصر على العلاقات الاقتصادية والتجارية فقط.	تتضمن العديد من مجالات التعاون المختلفة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وبيئية.

المصدر: محمد محمود الإمام، "اتفاقيات المشاركة الأوروبية وموقعها من الفكر التكاملي"، بحوث اقتصادية عربية، العدد 7، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية 1997، ص ص 15 – 17. نقلا عن أوسرير منور، مرجع سبق ذكره. ص 22.

الفصل الثالث

إستراتيجية المؤسسة

في مواجهة المنافسة

الفصل الثالث

إستراتيجية المؤسسة في مواجهة المنافسة

تقديم

لقد فرض انفتاح الأسواق على بعضها البعض من جراء عولمة الاقتصاد تزايد حدة المنافسة على المستوى الدولي. هذا الوضع أصبح يستدعي من مختلف المؤسسات اعتماد طرق تحميها من مخاطر هذه المنافسة التي تهددها بالزوال، أي أنه أصبح من اللازم على كل الأطراف اكتساب قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء في ميادان عملها.

في ظل التطورات التي تعرفها الاقتصاديات العالمية والمتميزة بتزايد حدة المنافسة أصبح من الضروري على المؤسسات الكبيرة وضع تصور عقلاني لوضعها الحالي والمستقبلي في السوق التي تعمل بها. هذا الأمر جعل التخطيط الإستراتيجي يحتل مكانة هامة ضمن اهتمامات مسيري المؤسسات الكبيرة.

لقد بدأت المؤسسات الكبيرة منذ منتصف القرن العشرين في اتباع أساليب جديدة في التسيير. وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط هو عملية عقلانية تقوم على تحديد الأهداف المراد بلوغها وتحديد الوسائل الواجب توفيرها لبلوغ تلك الأهداف.

إن التطورات الصناعية والتكنولوجية والتحولات الاجتماعية والثقافية والسياسية التي تمر بها الاقتصاديات الوطنية في الوقت الحالي، والمتمثلة في التحول إلى اقتصاد السوق، تستدعي من المؤسسات أخذ تلك التطورات بعين الاعتبار حتى تضمن لنفسها الاستمرار، وذلك من خلال وضع إستراتيجية.

وفي ظل المنافسة المفروضة على المؤسسات العاملة في نفس القطاع يتعين على المؤسسة انتهاج إستراتيجية تضمن لها تحقيق أهدافها. هذه الأهداف تتمثل إما في تقليص حجم تواجدها في السوق أو الإبقاء على حجمها كما هو أو التوسع.

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لمواجهة مخاطر المنافسة

المطلب الأول: تحديد المفاهيم: الإستراتيجية والتكتيك

الفقرة الأولى: مفهوم الإستراتيجية والتكتيك

أ ـ تعريف الإستراتيجية والتكتيك

تعرف الإستراتيجية على أنها خطة شاملة تخص وظيفة أو عدة وظائف من وظائف المنظمة، تقوم المنظمة بوضعها، يتم فيها تحديد الهدف أو الأهداف الطويلة الأجل، في سوق واحدة أو عدة أسواق، تتميز بالتقلب. وتحقيق هذه الأهداف يتطلب توفير موارد محددة. وباعتبار أن الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار موارد المنظمة وبيئتها الخارجية، فإن الأمر يستدعي من المنظمة تحليلا مستمرا لمواردها (البيئة الداخلية) ولمحيطها الذي تعمل فيها (البيئة الخارجية).

وتمثل الإستراتيجية خطة تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بنشاطاتها بأعمالها المختلفة.

ولقد تم استعمال هذا المفهوم في مجالات عدة، منها الإدارة. فبالنسبة للمؤسسة تعبر الإستراتيجية عن مجموع الإجراءات المتخذة من طرف مسيريها لبلوغ الأهداف المسطرة، وذلك من خلال استخدام مجموع الموارد المتاحة. مع العلم أن أهداف المؤسسة تكون متعددة لكنها تؤول في نهاية الأمر إلى ضرورة تحقيق مزيد من الأرباح.

يجب القول أن تعاريف الإستراتيجية متعددة. ويمكن أن نقدم فيما يلي بعض هذه التعاريف.

- يقصد بالإستراتيجية وضع المؤسسة وتحديدها لأهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها باعتماد طرق ووسائل محددة تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.
- الإستراتيجية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها لبلوغ أهداف طويلة المدى. وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال انطلاقا من قرارات محددة، وأخذا بعين الاعتبار الحال الذي تعمل فيه المؤسسة.
- الإستراتيجية عبارة عن مخطط استخدام وتوزيع الموارد المتاحة بهدف تغيير التوازن التنافسي وتثبيته لصالح المؤسسة محل الاعتبار (B.C.G 1970).
- وحسب ألفريد شندلر (Alfred Chandler) تتمثل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.

من ناحية أخرى يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموع القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجالات نشاط المؤسسة، وهي تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- مجال النشاط الذي يشمل المنتجات والأسواق؛
- اتجاهات النمو، وهو ما يعني أن تقوم المؤسسة بتكثيف استثماراتها في مجال عملها، إنتاج منتجات جديدة ومن ثم دخول مجالات جديدة؛
- القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛

- التعاون La synergie: بمعنى لجوء المؤسسة إلى الجمع ما بين نشاطاتها المختلفة من أجل الحصول على منافع أكبر مما لو لم يتم الجمع ما بين تلك الأنشطة، لأنه في هذه الحالة تصبح الأنشطة أكثر فعالية بسبب تقليص التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح. فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة ما أن تنتج عدة منتجات متقاربة مثل الصابون، الغاسول، مواد التجميل مما يسمح لها من تحقيق وفورات في مجال تكاليف الحصول على المواد الأولية، الإنتاج، التسويق.

من كل هذه التعاريف نخلص إلى أن الإستراتيجية هي قيام المؤسسة بوضع أهداف طويلة الآجال متناسقة ومنسجمة فيما بينها، مع تحديد الأولويات، تم تحديد الطرق التي تسمح ببلوغ تلك الأهداف، والتي تتمثل في مجموعة من الإجراءات المتخذة على مستوى الجهات المسئولة عن تنفيذ الإستراتيجية، أي الوحدات الإنتاجية. مع العلم أن هذه الطرق تتحدد حسب طبيعة الظرف الذي تعمل فيه المؤسسة، وهو ظرف يتحدد بقوة المؤسسة ذاتها وبطبيعة المنافسين العاملين في السوق ونوع وحدة المنافسة التي يفرضونها.

من التعريف السابق نجد أن التخطيط الإستراتيجي يتضمن جملة من النقاط هي:

- التنبؤ بحالة المتغيرات المختلفة التي تحيط بالمؤسسة. هذا التنبؤ يسمح للمؤسسة بمعرفة فيما إذا كانت تلك البيئة ستبقى ثابتة دون تغير أم أنها ستتغير في اتجاه معين وبشكل معين.
- وعلى أساس المعطيات التي تتوفر عن تلك البيئة يجب على المنظمة أن تقرر فيما إذا كانت ستستمر في تحقيق رسالتها، أي الغرض من وجودها، أم أنها تلجأ إلى تغير تلك الرسالة، ومن تم هل ستستمر في ممارسة أنشطتها المختلفة سعيا لتحقيقها أهدافها المسطرة.

- انطلاقا من المعلومات المقدرة للمستقبل والإمكانيات المتاحة للمنظمة يتم تحديد الفجوة بين الموقف الحالي والموقف المستهدف. وعلى أساس هذا التحديد تقوم المنظمة بوضع استراتيجيتها والإستراتيجات البديلة التي يمكن اللجوء إليها في حالة تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة.

إن وضع الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة يقوم على:

- تحديد النشاط، أو الأنشطة، التي يتعين على المؤسسة ممارستها.
- تحديد نوع المنتوج، أو المنتجات، التي يجب إنتاجها.
- تحديد السوق، أو الأسواق، المستهدفة.
- تحديد الأولويات والخطوط التي يتعين على المنظمة الالتزام بها ومراعاتها في سعيها لتحقيق أهدافها.

يمكن القول أن مفهوم الإستراتيجية هو ذو أصل عسكري. فحسب كلاوسفيتز Clausewitz فإن الإستراتيجية تعني: فن استخدام القوى العسكرية لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة.

وتجدر الإشارة إلى أن أصل كلمة استراتيجية هو الكلمة اليونانية Strategos التي تعني لغويا فن الجنرال. وهي تعني التخطيط للفوز بمجموع الحرب، وهذا من خلال وضع تكتيكات خاصة بالمعارك الجزئية المختلفة، من خلال تسيير القوة المتاحة في ظل وجود العدو، علما بأن المعارك تشترط وجود جيش أساسا، إضافة إلى توفير الإمداد والمعلومات ورفع المعنويات. وهكذا نجد أن الاستراتيجية تعني التقدير والتخطيط لكيفية بلوغ هدف معين، سواء باستعمال القوة المتوفرة أو التهديد باستخدامها، في ظل التنبؤ بموقف العدو ورد فعله.

ب ـ مفهوم التكتيك

هي خطة عمل قصيرة المدى، تتميز بأنها عبارة عن نقاط مفصلة تندرج في إطار الإستراتيجية، ومن خلالها يتم استعمال وسائل محددة لبلوغ أهداف محددة. وباعتبار أن هذا الاختيار يخص المدى القصير فإن نتائجه تكون سريعة.

ويحتل التكتيك مكانة في المؤسسة باعتباره يسمح يوميا بتطبيق ومراجعة وتعديل القرارات الاستراتيجية.

ويختلف التكتيك عن الاستراتيجية في كون التكتيك يحدد محركات الأفعال الواجب القيام بها من أجل تطبيق التوجيهات النظرية والمجردة للاستراتيجية.

الفقرة الثانية: أسس الإستراتيجية

تقوم الإستراتيجية على مجموعة من الأسس هي:

- امتلاك المؤسسة لمشروع عام يشمل العديد من العناصر والأفراد، هذا المشروع يمتد لفترة زمنية طويلة.
- إن سعي المؤسسة لتحقيق مشروعها يتم بإنجاز المهام المختلفة المدرجة في إطار هذا المشروع العام، وإنجاز هذه المهام يتم في إطار المنافسة مع غيرها من المؤسسات. بحيث يتعين على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الملائمة لمواجهة منافسيها.
- إن الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، سعيا لتحقيق أهدافها، هي أعمال غير معروفة النتائج، بمعنى أن عمل المؤسسة معرض للنجاح كما هو معرض للإخفاق.
- المشروع عرضة للتغير لمواجهة التغيرات التي تحيط به وذلك سعيا منه لتحقيق أهدافه.

يهدف المشروع من وضع استراتيجية إلى تحقيق هدف يتمثل في تحقيق كسب.

هكذا نجد أن الإستراتيجية تختلف عن التخطيط من حيث الحركة والتغير، في حين أن التخطيط يتميز نوعا ما بالسكون ومحاولة بلوغ الأهداف المحددة مسبقا. فالمؤسسة في إطار الإستراتيجية تعمل على معرفة تصرفات المنافسين قصد مواجهتها.

الفقرة الثالثة: صياغة الإستراتيجية

المقصود بصياغة الإستراتيجية هو "مجموعة التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات".

إن صياغة الإستراتيجية تبدأ بتحديد الأهداف المرجو بلوغها، ثم تنتقل إلى تحديد الإمكانيات المتاحة للمؤسسة. هذه الأخيرة إما أن تكون كافية لبلوغ تلك الأهداف أو تكون ناقصة. وفي هذه الحالة الأخيرة تعمل المؤسسة على استكمال النقص المسجل في مواردها. وعندما يتحقق كل ذلك تنتقل إلى مرحلة التنفيذ.

المطلب الثاني: ميلاد التخطيط الإستراتيجي

لقد بدأت المؤسسات الكبيرة منذ منتصف القرن العشرين في إتباع أساليب جديدة في التسيير. من ناحية فرضت المنافسة المفروضة على المؤسسات العاملة في نفس القطاع انتهاج إستراتيجية تضمن لها تحقيق أهدافها. هذه الأهداف تتمثل إما في تقليص حجم تواجدها في السوق أو الإبقاء على حجمها كما هو أو التوسع من ناحية أخرى.

الفقرة الأولى: التعريف بالتخطيط الاستراتيجي

إن الظروف التي أحاطت بالمؤسسة خلال الجزء الثاني من ستينيات القرن العشرين والتي تمثلت في وجود حالات من اللايقين وعدم التأكد دفعت بالمؤسسات إلى

محاولة فهم هذا الواقع الذي تعمل فيه والبحث عن العناصر التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

ويقصد بالتخطيط الانطلاق من الحاضر للتعامل مع المستقبل، وهذا من خلال تحديد جملة من الأهداف واختيار الأنسب منها، مع تحديد طرق بلوغ تلك الأهداف والوسائل الواجب توفيرها، من خلال وضع برامج لكيفية استخدام الموارد المجندة لبلوغ تلك الأهداف.

إن المستقبل يتضمن عناصر غير معروفة أو غير متأكد منها. لهذا يلجأ المخطط إلى وضع افتراضات بناء على معطيات قد لا تكون دقيقة. وفي ظل هذا الوضع لا بد من وضع البدائل الملائمة. إذ يتم اللجوء إلى تفعيل هذا البديل إذا ما تحقق وضع معين. أما إذا ظهرت معطيات جديدة فإنه يتم اعتماد بديل آخر.

وفي إطار التخطيط الاستراتيجي تهتم المؤسسة بالمنافسين، من خلال تحديد نقاط قوتهم وضعفهم. ثم تبين للمؤسسة أن الزبائن لهم أثر كبير على المؤسسة فازداد الاهتمام بالزبائن.

وتجدر الإشارة إلى الاختلاف الموجود بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي.

فالتخطيط البعيد المدى يقوم على وضع توقعات والاستعداد لها، وذلك اعتمادا على التوجهات السابقة، بينما التخطيط الإستراتيجي يقوم على إحضار المستقبل (faire arriver).

ولقد تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي. ويمكن أن نكتفي هنا بتعريف آكوف (Ackoff) الذي يرى أن "التخطيط الإستراتيجي هو تصور للمستقبل المرغوب والوسائل اللازمة لبلوغه".

ومن الأمور التي تحد من عملية التخطيط نجد المعلومات. فتوفر هذه الأخيرة بالحجم اللازم وبالشكل المناسب وفي الوقت الضروري كلها عوامل تؤثر في عملية التخطيط. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل نجد أن توفر المعلومات بالشكل الملائم يعتبر شرطا ضروريا لاتخاذ قرار التخطيط المناسب، لكنه شرط غير كاف، ذلك أن كيفية استخدام تلك المعلومات هو أمر مهم.

يتميز التخطيط الإستراتيجي باستمراريته في الزمن، وهو ينصب على تطوير الخطط المختلفة المتعلقة بوظائف المنظمة، من خلال مراعاة التغيرات التي تمس بيئة المنظمة، بالإضافة إلى مراعاة جوانب القوة التي يجب تنميتها ومراعاة جوانب الضعف التي تتطلب تصحيحا، كل هذا من أجل منح المنظمة قوة تسمح لها بالبقاء في السوق وزيادة حصتها منه بما يسمح لها من تحقيق أرباح متزايدة.

الفقرة الثانية: أهمية التخطيط الإستراتيجي

إن تمكن المنظمة من اكتساب قدرة تنافسية في السوق يتطلب منها التكيف مع المتغيرات التي تحدث في هذه السوق ويتطلب إتباع تخطيط يأخذ بعين الاعتبار جملة من النقاط.

ويمكن حصر العوامل التي يتعين على المنظمة مراعاتها في إطار التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- حصر مختلف المتغيرات المؤثرة على المنظمة. هذه المتغيرات متنوعة، إذ نجد منها ما هو سياسي، ومنها ما هو اقتصادي، إضافة إلى متغيرات أخرى اجتماعية، ثقافية، تشريعية... وتسمح عملية الحصر هذه بمعرفة الاتجاهات المستقبلية لتلك المتغيرات، بشكل يسمح بالتحكم ولو نسبيا في اتجاه المنظمة.

الفقرة الثالثة: الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "عملية تحديد غاية المنظمة وأهدافها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير. وخلال التنفيذ يجري تقييم مدى التقدم في بلوغ الأهداف، والمبادرة لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وأينما تطلب الأمر".

يمكن القول إذن أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر علم وفن التعامل مع المستقبل في ظل ظروف تتميز بالتغيير السريع في المخترعات.

ويجب القول بأن الإدارة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي يختلف عن الإدارة بالأهداف. فالأول يعتمد على محاولة التنبؤ بالمستقبل ووضع أهداف للأجل الطويل نسبيا، في حين تختص الإدارة بالأهداف على الأجل القصير.

يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها تفكير في مآل المؤسسة يتحول إلى فعل باستخدام وسائل معينة.

وكما سبق القول فإن التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم تحتم على المؤسسات إتباع أسلوب تسيير يسمح للمؤسسة أن تتكيف باستمرار مع التحولات التي يشهدها محيط المؤسسة.

الفقرة الرابعة: مستويات الإستراتيجية

يمكن أن نميز أربع مستويات داخل الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لبلوغ أهدافها، وهي الإستراتيجية العليا، إستراتيجية وحدة النشاط، الإستراتيجية الوظائفية وأخيرا الإستراتيجية التشغيلية. وسنعمل فيما يلي على التعريف بهذه المستويات الأربع.

- **الإستراتيجية العليا**: في هذا المستوى يتم التعامل مع القضايا البالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة، مثل القضايا المتعلقة بإدخال تغيير على حجم نشاط المؤسسة، إما تقليصا أو توسيعا، أو الإبقاء على مستوى النشاط كما كان عليه من قبل. وفي حالة الموافقة على توسيع نشاط المؤسسة فإنه ينبغي على مسيريها تحديد طرق توسيعها من خلال الاختيار ما بين توسيع رأس المال باللجوء إلى التمويل الذاتي أو اعتمادا على التمويل المصرفي أو اللجوء إلى السوق المالية. كما يتعين على مسئولي المؤسسة أيضا تحديد كيفية التوسع، هل هو ببناء وحدات إنتاجية جديدة أو بشراء مؤسسات أو وحدات إنتاجية قائمة، أو بالاعتماد على أية طريقة أخرى تمكن من التوسع، سواء بالشراكة أو التحالف... وباعتبار أن هذا النوع من الإستراتيجية على درجة كبيرة من الأهمية فإن تنفيذه منوط بالجهات المهمة في المؤسسة والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة والمسئولين الكبار.

- **إستراتيجية وحدة النشاط**

هذا المستوى خاص بالوحدات المختلفة المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة موضع التنفيذ. فالمؤسسة باعتبارها تتكون من عدد من الوحدات المسئولة عن تنفيذ مهام مختلفة ستكلف، في إطار تنفيذ إستراتيجيتها، كل وحدة من وحداتها المختلفة بمهمة تجسيد أحد الأهداف الجزئية للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الاستراتيجيات يتم صياغته من قبل الجهات العليا في الوحدات، وذلك باعتبارها الجهات الأكثر دراية بإمكانيات الوحدة البشرية والمادية.

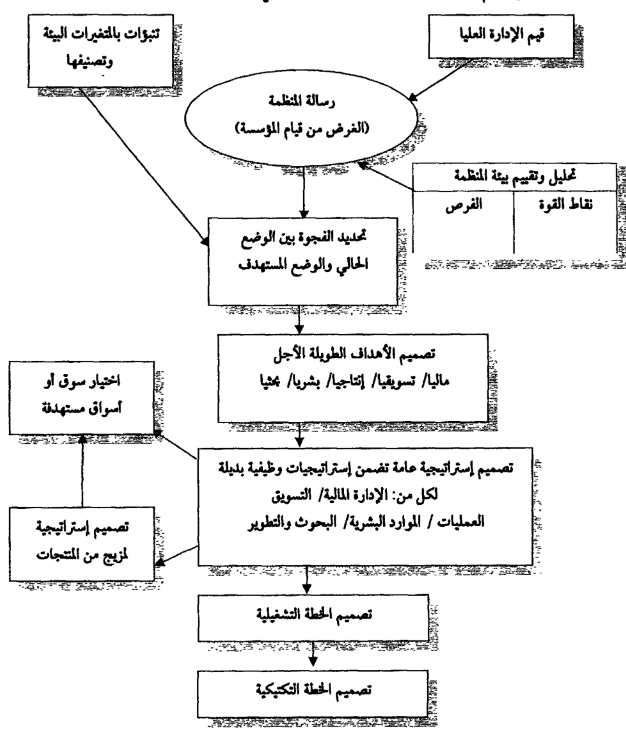
ـ الإستراتيجية الوظيفية

باعتبار أن الوحدة الإنتاجية تتكون من مجموعة من الوظائف المختلفة المتكاملة فيما بينها، فإن العمل هنا يكون على مستوى الوظائف، حيث يتم إخضاع كل وظيفة لإستراتيجية جزئية تندرج في الإستراتيجية الخاصة بالوحدة الإنتاجية. فإذا ما أخذنا على سبيل المثال وظيفة الإنتاج فإنها تقوم على وجود إستراتيجية إنتاج تتضمن مجموعة من الوظائف الجزئية كإستراتيجية الشراء، إستراتيجية التخزين وإستراتيجية التوليف ما بين عوامل الإنتاج المختلفة المساهمة في إنتاج المنتج محل الاختبار. وباعتبار أن هذه الوظائف تخص مستوى معين من المؤسسة فإن تنفيذها يكون من صلاحيات المسئولين عن تلك المستويات.

ـ الإستراتيجية التشغيلية:

إن الوظائف المختلفة التي تتولى الوحدات الإنتاجية إنجازها يمكن تقسيمها ما بين الدوائر المختلفة المكونة للمؤسسة. يتولى مسئولو هذه الدوائر تحديد وتنفيذ الإستراتيجية الخاصة بهم، والتي ترمي في نهاية الأمر إلى رفع الإنتاجية، وهذا في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

شكل رقم 03: سير التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة



<u>المصدر</u>: أحمد سيد مصطفى. مرجع سبق ذكره. ص 99.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الاستراتيجية والصعوبات التي تواجهها

الفقرة الأولى: معايير الحكم على جودة الإستراتيجية

في ظل عدم يقين المعطيات المعتمد عليها في بناء الإستراتيجية، ومن ثم عدم التأكد من نجاحها أم لا، يمكن للمخطط الاستراتيجي توفير جملة من الشروط التي قد تضمن نجاح إستراتيجيته. هذه الشروط هي:

- وضع إستراتيجية محددة وواضحة يمكن للجهات المختلفة المسئولة عنها تنفيذها وفهمها ومن ثم العمل على وضعها موضع التنفيذ.
- استغلال المعلومات والفرص المتاحة داخليا وخارجيا، والتي ترتبط بالمؤسسة ارتباطا وثيقا.
- ضرورة وضع إستراتيجية تتوافق وإمكانات المؤسسة، بشكل يسمح بتسيير تلك الموارد في ظل المخاطر المحتملة.
- اعتماد الإدارة العليا للمؤسسة في وضع الإستراتيجية اعتمادا على واقع وإمكانيات الإدارات الدنيا، بشكل يضمن تناسق وتعاون تلك الأطراف لتحقيق الهدف العام.
- ضرورة توافق الإستراتيجية مع القيم الثقافية لإطارات وعمال المؤسسة في مختلف مستوياتهم، وهذا في ظل اعتماد جملة من الحوافز التي تشجع على العمل، وبهذا تضمن المؤسسة مشاركة الجميع في العمل، مما يوفر شروط النجاح.
- توافق إستراتيجية المؤسسة مع متطلبات محيطها والمجتمع الذي تعمل على تحقيق رغباته.
- اعتماد معايير لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح الأخطاء، التي يمكن أن تظهر خلال السعي إلى تحقيق الأهداف، في الوقت المناسب.

الفقرة الثانية: حدود وصعوبات تواجه الإستراتيجية

تصطدم الإستراتجية بجملة من الصعاب التي تحد من تنفيذها. يمكن حصر أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية:

- تعتبر عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ عملية صعبة لتعدد مكوناتها واشتراطها توفر معلومات قد يصعب جمعها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.
- باعتبار أن المؤسسة تعمل في وسط متغير فإن ذلك سيؤدي إلى تغير المعطيات التي من شأنها أن تؤثر على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها المسطرة في البدء.
- بالرغم من استشارة الأطراف المعنية بالإستراتيجية، خلال مرحلة إعدادها، إلا أنه قد تظهر خلال مرحلة التنفيذ معارضة تأخذ أبعادا مختلفة وتؤثر على سير الإستراتيجية، مما يستدعي إعادة النظر في تلك الأهداف بالنظر إلى تلك المعارضة.
- إن اتساع الإستراتيجية وتعقدها يتطلب تضافر مختلف الجهود في مختلف المستويات.

ومن تم فإن وضع وتنفيذ الإستراتيجية، في ظل الصعوبات المذكورة سابقا،، تتطلب توفر الشخص المسئول عن تنفيذها والمتمتع بمهارة عالية تسمح له باتخاذ الإجراءات الملائمة، اعتمادا على خبرته، تخمينه وحدسه وحسن استنتاجاته، وهي عناصر تتوافر بفعل التجربة والثقافة والإطلاع.

المبحث الثاني

البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

تقديم

بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والتنافسية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة، وتشمل هذه الخطوة على الخطوتين التاليتين :

1 - دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل الإستراتجية.

المقصود بالبدائل الإستراتيجية مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة التي يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف المسطرة. إلا أن المؤسسة قد لا تتوفر على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية أو تلك فتضطر إلى اختيار إستراتيجية أخرى تتلاءم والظروف التي تعمل في ظلها.

2 - اختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف.

ولإيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة يلجأ متخذ القرار إلى مداخل أو طرق جديدة غير الطرق الروتينية السابقة، وعليه أن يختار بين نوعين من الإستراتيجيات هما:

- **إستراتيجيات هجومية أو وقائية:** وهي الإستراتجيات التي يقوم متخذ القرار باتخاذها قبل أن تدفعه الظروف البيئية إلى ذلك.

- **إستراتيجيات دفاعية أو علاجية:** وتشمل الإستراتيجيات التي يتخذها متخذ القرار كرد فعل للضغوط البيئية المحيطة.

ونميز ضمن البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة ما بين إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم، إستراتيجية تقليص نشاط المؤسسة أو أخيرا إستراتيجية توسيع نشاط المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتجيات أخرى تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

المطلب الأول: إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم أو إستراتيجية الاستقرار

تستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية في الحالات التي تستمر فيها هذه الأخيرة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

هذا الوضع يتحقق سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به. كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج بحيث تكون راضية عنه ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع. وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها تحسبا لأي طارئ.

الفقرة الأولى: إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق نفس معدلات النمو التي تحققت في السنوات السابقة، مع تكييف هذه الأهداف طبقا لمعدلات التضخم، وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية لعديد من الأسباب أهمها:

- إدراك الإدارة أن أداءها جيد، ولذا فهي تتبع نفس الأسلوب الذي استخدم في السنوات السابقة، ولا تفكر في استخدام بدائل أخرى إلا في ظروف غير عادية.
- قلة المخاطر التي تتسم بها هذه الإستراتيجيات، فالخوف من الفشل عند إدخال تغيرات كبيرة والرغبة في تجنب المخاطرة، خاصة إذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر إضافية.

وغالبا ما ترتكز المنظمة في هذه الإستراتيجية على منبع واحد أو خط منتج واحد، تنمو ببطء ولكن عن طريق التغلغل في السوق، والإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة.

الفقرة الثانية: إستراتيجية النمو مع التأني

تقوم المنظمات أو المؤسسات في هذه الإستراتيجية بتخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار وذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة.

وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما يجد المديرون أن المؤسسة نمت نموا سريعا وأن نتائج النمو أدت إلى بعض المساوئ وتحتاج المؤسسة إلى فترة لالتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، وبالتالي التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة تمهيدا لإعادة النظر لوضع الإستراتيجيات التي تساعد على فاعلية الأداء.

وقد تلجأ المنظمة أيضا إلى هذه الإستراتيجية لتقليل المخاطر التي نتجت عن الزيادة الكبيرة لنصيب المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ضغط الحكومة أو المنافسين أو المستهلكين أو أية جهات أخرى.

وقد تلجأ المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الإستراتيجية إلى إستراتيجية المحافظة على النصيب في السوق، أو تخفيض مخاطر زيادة النصيب فيه.

الفقرة الثالثة: إستراتيجية الربح

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية الجماعة الاستشارية لشركة BOSTON. أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدرا للنقدية أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تلجأ الإدارة إلى التضحية بالنصيب في السوق، أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الإستراتيجية.

والمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية بكفاءة تستطيع أن تحول بعض المنتجات أو الوحدات الإنتاجية والتي كان ينظر إليها على أنها تقادمت إلى منتجات أو وحدات إنتاجية مربحة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التوسع والنمو

الفقرة الأولى: إستراتيجية التوسع

عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبيا فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى إنتاجها والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.

ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر ترفع من قدرتها التنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ إستراتيجيتها هذه على مجهوداتها وإمكانياتها الخاصة، أو قد تضطر إلى التعاون مع أطراف أخرى تمتلك مؤهلات أخرى تتكامل مع مؤهلاتها هي.

وقد تضطر المؤسسة، في ظل استراتيجية تنويع مجالات التدخل، قصد مواجهة المخاطر التي قد تظهر في قطاع أو صناعة واحدة، تعمل المؤسسة على دخول قطاعات مختلفة، وذلك من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى أو ابتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى.

الفقرة الثانية: استراتيجية النمو

تستخدم إستراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية.

وقد تبين من الأبحاث أن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1968، وان إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1968 إلى 1973 ماعدا أوقات الكساد في هذه الفترة.

وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:

- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة إذ تعتبر إستراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.

- استفادة المجتمع من إستراتيجيات النمو.
- الدفع للمديرين: فإستراتيجيات النمو تشبع دافع المديرين لتحقيق الذات مما يدفعهم إلى تحمل المخاطرة، واتخاذ إستراتيجيات كإستراتيجيات رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن الإستراتيجية الفعالة للنمو تجذب المديرين الأكفاء.

وتندرج تحت هذه الإستراتيجية نوعان هما إستراتيجيات النمو في المنظمات ذات المنتج الواحد، وإستراتيجيات النمو عن طريق التنويع الخارجي.

أ. إستراتيجية النمو للمؤسسة التي تنتج منتجا واحدا

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسيع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية باستخدام عدد من البدائل:

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأول، وتشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتوج الحالي في نفس المنطقة، ولنفس المستهلكين، وبنفس السعر، وقد سميت هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية المكثفة.
- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تنمية السوق، أي بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة إقليمية أو قومية أو دولية.
- زيادة المبيعات باستخدام إستراتيجيات تسعير جديدة أو إضافة تعديلات جديدة للمنتوج مثل إدخال الماركات أو العلامات.

ب. إستراتيجية النمو عن طريق التنويع

وتعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الإستراتيجيات التي استخدمت وتتحقق بإضافة منتوجات أو خدمات لخطوط المنتوجات الحالية.

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين:

1 ـ إستراتيجية التنويع الداخلي: والذي بدوره ينقسم إلى:

1. 1 ـ **التنويع المرتبط:** ويحدث عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب كالجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو التسويقي، أو قنوات التوزيع، أو المستهلك.

1. 2 ـ **التنويع غير المرتبط:** تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو قنوات التسويق، أو المستهلك. أي أن كل خط إنتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانات ووسائل التسويق الخاصة به، وذلك مثل الشركات التي تنتج السيارات، وأجهزة الكمبيوتر ومنتجات الأطعمة، والصواريخ...إلخ.

2 ـ إستراتيجية التنويع الخارجي:

2. 1 ـ **التنويع الخارجي المرتبط** : أي الاندماج أو الشراء، شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تبيع سلعا أو خدمات لخدمة نفس المستهلك، ولنفس الأسواق أو تستخدم جانبا تكنولوجيا مشابها للجانب الذي تستخدمه المؤسسة. أي أن المنظمة أو المؤسسة تستخدم الموراد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتوج.

2. 2 ـ **التنويع الخارجي غير المرتبط:** ويشمل شراء شركات تستخدم جانبا تكنولوجيا يختلف عن الجانب التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة، أو تنتج منتجات أو خدمات تخدم مستهلكين مختلفين أو أسواق مختلفة أو عوامل نجاح حاكمة لا ترتبط بأوجه النشاط الحالية.

ج ـ إستراتيجية مشاركة المخاطر

هي إستراتيجية خاصة من إستراتيجيات النمو تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من إستراتيجية النمو الداخلي أو الاندماج.

وقد تقوم هذه الإستراتيجية بين المؤسسات في بلاد مختلفة وهذا الوضع الغالب بالنسبة لها، أو قد تتم داخل حدود الدولة وبين الصناعات القائمة بها، وتختلف أهداف ودرجات نجاح ومشكلات كلا النوعين من الإستراتجيات، فبالنسبة لمشاركة المخاطر داخل حدود الدولة فإن الأسباب التي تدعو إلى ذلك تتمثل في:

ـ تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة.

ـ مساعدة الشركات الصغيرة على منافسة الشركات الكبيرة.

ـ سرعة إدخال التطويرات التكنولوجية.

أما بالنسبة لاستخدام إستراتيجية مشاركة المخاطر خارج حدود الدولة فغالبا ما يتم ذلك للأسباب التالية: وذلك كما ذكرها كركين.

ـ الحصول على مزايا بالنسبة لكل من الطرفين وتخفيض التكاليف.

ـ تحقيق زيادة في المبيعات، وتخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق.

ـ سرعة إدخال التغيرات التكنولوجية.

ـ تحفظ إستراتيجية مشاركة المخاطر استقلالية كل من الشركتين.

- تخفيض مخاوف الشركات الأجنبية بالنسبة لاختلاف اللغة والثقافة، وإيجاد طرف مشارك يفسر ذلك.

المطلب الثالث: إستراتيجية التخفيض

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس المحافظة على حجم الأعمال أو تخفيضه حتى تستطيع المؤسسة إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

وتستخدم هذه الإستراتيجية في الظروف التالية:

- إذا كان مستوى الأهداف المحقق أقل مما تحقق في السنوات السابقة.
- تسعى الإدارة إلى تحسين مستوى الأداء، وتحقيق التحسن الوظيفي، وتخفيض الوحدات ذات معدل التدفق النقدي السالب.
- تسعى الإدارة إلى خدمة المستهلك في نفس خطوط المنتج أو الخدمات المقدمة، ولكنها ترى أنه من الضروري تخفيض عدد خطوط المنتجات أو الخدمات.

الفقرة الأولى: إستراتيجية التأني لإعادة النظر أو إعادة البناء

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة العمليات لمواجهة الظروف البيئية المعاصرة التي تستدعي هذا التخفيض كحدوث كساد في الاقتصاد القومي بصفة عامة.

والمداخل الرئيسية لاستخدام هذه الإستراتيجية تمثل:

أ- **تخفيض التكاليف**: وتتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلا من شرائها وتحسين المظهر بالنسبة لمنافذ التوزيع، وتحسين الجودة، وتحسين العلاقة مع المستهلك.

ب ـ زيادة الإيرادات: وتشمل الاستثمار الجيد في النقدية، والأصول المتداولة، وتحقيق الرقابة على المخزون وتحسين تحصيل أوراق القبض وتحقيق زيادة في المبيعات بدون زيادة المصروفات، أو زيادة الأسعار إن أمكن ذلك.

تخفيض الأصول: ويشمل ذلك بيع الأرض والمباني، والأجهزة التي تتقادم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشترتها لتحقيق إستراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك.

ـ إجراء التوازن بين زيادة الإيرادات وتحسين التكاليف أو إستراتيجية مركبة تجمع بينها.

ومعظم إستراتيجيات التخفيض أو إعادة النظر فيها تتضمن مواقف، حيث يكون هناك انخفاض رئيسي في المبيعات أو النصيب في السوق أو كليهما.

الفقرة الثانية: إستراتيجية التجديد أو التصفية

تتضمن هذه الإستراتيجية بيع أو تصفية وحدة إنتاجية من الوحدات التي تتبع المؤسسة أو أي جزء من أجزائها الرئيسية، وغالبا ما يتم اتخاذ هذه الإستراتيجية في حالة فشل إستراتيجية التأني مع إعادة النظر أو عدم قدرة هذه الإدارة على معالجة المشكلات التي تتوقع أن تعالجها.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في ظل ظروف متعددة نذكر منها:

ـ عدم نمو المبيعات نموا كافيا أو عدم الحصول على نصيب كاف في السوق أو إدراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس.

ـ انخفاض الأرباح وهناك فرص لبدائل استثمارية أخرى.

ـ عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل.

- عندما ترى الإدارة أن هناك فرصا أفضل في مجال أعمال أخرى.

ويعتبر قرار بيع المؤسسة أو تصفيتها من أصعب القرارات التي تواجه الإدارة، إذ يتضمن معنى الفشل.

المطلب الرابع: إستراتيجية التكامل الرأسي

طبقا للتعريف الاقتصادي التقليدي تقوم هذه الإستراتيجية على ضم مرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو الاثنين معا وذلك تحت إدارة واحدة.

وتتصف هذه الإستراتيجية بتوسيع تعريف المؤسسة.

الفقرة الأولى: إستراتيجية التكامل الأمامي

ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلا من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذالك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.

الفقرة الثانية: إستراتجية التكامل الخلفي

وفيها تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالموارد الخام أو الموارد اللازمة لها كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتجات التنظيف.

و تبنى إستراتجية التكامل الرأسي يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تخفيض تكاليف التبادل الخاصة بالبيع والشراء :إذ تخفض التكاليف الخاصة بالقوة البيعية، الإعلان، الترويج، أو بحوث السوق.
- تحقيق الأمان في الحصول على المواد الخام الضرورية للإنتاج، خاصة في الصناعات الكثيفة لرأس المال.

- تحقيق التنسيق فحين توجد درجة من التأكد في الحصول على الموارد المطلوبة فإن هذا يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين جداول الإنتاج والمخزون.
- الحصول على إمكانيات تكنولوجية أعلى، مما يساعد على تحقيق الابتكار فالمؤسسات التي تتكامل في مجال الإنتاج أو التنسيق تتوفر لديها إمكانيات أعلى مما يساعد على التطور والابتكار.

المطلب الخامس: إستراتيجيات التحالف

إن نماذج التحليل الإستراتيجي التي تعرضنا إليها سابقا لكل واحدة منها ميزاتها وتصورها، لكن ما يجمع بينهما هو حدود أو محدودية مجال تطبيقها، فهي نماذج تنافسية أي أنها تفترض جدلا أن هناك منافسة وعندما لا تكون هناك منافسة يجب اللجوء إلى مقاربات أخرى.

وهو موضوع الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات التحالف التي تزايدت في السنوات الأخيرة التي تمخضت عنها، وضع مفاهيم جديدة للإستراتيجية والتي تسمى أحيانا الإستراتيجيات العلائقية، أو إستراتيجيات التحالف، أو التعاون وهي التسميات الأكثر استعمالا حاليا وخارج هذا الإطار تندرج كل الإستراتيجيات التي تتوجب إعادة النظر.

يمكن التمييز بين اتجاهين في هذا المجال، الأول يستلهم مفاهيمه من أعمال الاقتصادي الأمريكي O.E.William son الذي يدرس التعاملات أو الصفقات les transaction الموجودة بين المؤسسة ومحيطها. الاتجاه الثاني وهو أكثر راديكالية في طرحه يقترح نقدا إيديولوجيا critique ideologique للنماذج التنافسية والتي توسعت في فرنسا خاصة في مدرسة HEL. لكن في الأخير يعتقد البعض أنه في آفاق

سنة 2000 أن هيكل المنافسة العالمية سوف يكون مختلفا تماما عما كان عليه في سنوات السبعينات والثمانينات، إذن سوف يشهد العالم شبكة واسعة من التحالفات المتعددة ليتطور بين حوالي 10 أكبر منافسين في كل قطاع، حيث يضع هؤلاء المنافسون وبصورة جماعية المراد لرفع أثر الخبرة في مجال الإنتاج والبحث وتبادل التكنولوجيا بين شبكات التوزيع، وفي هذا الإطار مفهومين للتحالف بين المؤسسات سوف يتمخض عن الأول، تحالف بين شريكين لكل واحد منهما ما يجنيه من عملية التحالف، والثاني يكون التحالف شكلا من أشكال استمرار التحالف بأشكال أخرى.

وبشكل عام فإن H.Parmulter، D.Heenan وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك الإستراتيجي قد درسنا الشروط الضرورية لنجاحه التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود إستراتيجية سابقة وتفكير إستراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.
- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.
- ثقافة مشتركة فالشركاء يجب أن يتقاسموا مجموعة من القيم (نمط style) أو ثقافة.
- أنظمة تسيير مستقلة وجود مراكز قرار لها نفوذ.
- الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة مثل التخصص الضيق، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة، وكذلك فقدان جزء من هامش المناورة للأطراف المتحالفة

المطلب السادس: إستراتيجية التخصص وإستراتيجية التنويع

الفقرة الأولى: إستراتيجية التخصص

تتخذ هذه الإستراتيجية في غالب الأحيان من طرف المؤسسات الناشئة في نشاطها، حيث يؤدي تركيزها لكل وسائلها ومواردها على نشاط معين إلى التحكم فيه؛ من ثم ضمان بقائها خاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تتمثل في مرحلة الانطلاق.

ويمكن أن نعتبر هذه الإستراتيجية منطقية بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تكون بصدد البحث عن مكان لها في السوق؛ ونشير هنا إلى أنه بالرغم من الامتيازات التي يمكن أن تمنحها مثل هذه الإستراتيجية كالتبسيط في التسيير، ووضوح الأهداف التي تقوم بها، وبذلك الاستفادة من وضعية جيدة بالنسبة للمنافسين، ويمكن أن تتأتى عدة عيوب من هذه الإستراتجية، إذ ستقوم المؤسسة التي ستعتمد على التخصص لبلوغ أهدافها بتركيز مجمل مواردها حول نشاط واحد، الشيء الذي لا يخلو من المخاطر بحيث يكفي أن يحدث تغيير معين في البيئة حتى يكون بقاء المؤسسة مهددا.

كما أن تخصص الأفراد، والوسائل قد يؤدي إلى فقدان المرونة، خاصة من الناحية التنظيمية؛ وبذلك لن تتمكن المؤسسة من اغتنام الفرص الجديدة التي يمكن أن تمنح لها.

كما نشير أيضا إلى أن عملية التخصص والتركيز على نشاط واحد يمكن أن يشكل حاجزا أمام تنمية، وتطوير قدرات المؤسسة على التأقلم، خاصة حينما يبدأ السوق في التدهور، وعندما تتغير المعطيات البيئية، حيث الكثير من المؤسسات غابت، وانسحبت من الميدان بسبب تخصصها في نشاط واحد، ولعدم تمكنها من مواكبة ومسايرة التغيرات الحادثة في البيئة.

الفقرة الثانية: إستراتيجية التنويع

لمعالجة المشاكل، ولتفادي الأخطار التي أشرنا إليها سابقا، تلجأ بعض المؤسسات إلى اتخاذ اتجاه آخر وهو التنويع، الذي يستجيب لعدة انشغالات، بحيث يمكن هذا التنويع من توزيع الخطر وتفادي الوقوع في الأخطاء السابقة، والتي قد تؤدي إلى انسحاب واختفاء المؤسسة من الساحة.

وبالفعل فإن الاعتماد على التنويع سيمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكان أفضل في السوق.

كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنويع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة؛ وقد تعتمد المؤسسة أيضا على التنوع لما تكون النتائج المحققة من المنتجات القاعدية جد مرضية تمنح للمؤسسة إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

سنميز فيما يخص التنويع بين نوعين:

- التنويع بالاحتفاظ على الخصائص السابقة للمؤسسة التي ستعتمد في هذه الحالة على نفس الاتجاه من الناحية التنظيمية، وعلى نفس الكفاءات الفردية، والتكنولوجية في منتجاتها الجديدة.

على العموم فإن أهم خاصية لهذا التنويع هو الاعتماد على نفس خصائص المؤسسة سواء من الناحية التنظيمية ,التكنولوجية. .....الخ.

- النوع الثاني للتنويع هو ذلك الذي لا يعتمد على الوسائل والخبرات السابقة للمؤسسة إذ ستكون هذه الأخيرة بصدد الاعتماد على وسائل وطرق مختلفة في

الإنتاج؛ بحيث نجد أن هذا النوع من التنويع يعتمد خاصة من طرف المؤسسات التي ليس لها اختصاص محدد بالإضافة إلى تلك المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازن بين مختلف المجالات التي تهتم بها، مغطية بذلك تدهور البعض بنمو البعض الآخر؛ كذلك فإن هذا النوع الثاني من التنويع يمكن أن يعتمد من طرف مؤسسات في حالة جيدة من الناحية المالية، ولكن آفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك ستتجه نحو قطاعات أكثر نمو، وأكثر ربحية.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن يطرحها النوع الثاني، عدم الانسجام في الإستراتجية بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تحض بها الوحدات المتعددة التي سيكون من الصعب على المسيرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب السابع: إستراتيجية الانسحاب

تعتبر هذه الإستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة بحيث تأخذ عملية الانسحاب هذه عدة مظاهر، وعدة أشكال ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرار الأكثر أثرا وسلبية على المؤسسة؛ فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية، لا يمكن أن تدوم كثيرا كتخفيض التكاليف الثابتة.

. أما القرارات الأخرى، والتي تكون أكثر صرامة تتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمؤسسة إمكانيات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تعترض طريقها؛ غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على

المؤسسة سلبيا خاصة على المدى الطويل مثل التخلي عن وحدة البحث والتطوير لمدة معينة؛ ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقيف النهائي لنشاط بعض الوحدات للنتائج التي ستترتب عنه خاصة المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر بعد ذلك.

ويبدو واضحا هنا أن المؤسسة الأفضل تحضيرا لمواجهة مثل هذه المشاكل هي تلك المؤسسات التي تعتمد على التنويع بحيث يمكنها ذلك من المعالجة الانسحاب من قطاع معين بإدماج الأفراد والموارد الأخرى في قطاع آخر.

وعلى العموم فإن الاتجاهات الإستراتيجية الأربعة التي وصفناها بصورة مختصرة ليست الوحيدة التي يمكن أن تتبعها المؤسسة بحيث يمكن لها اختيار اتجاه غير تلك الاتجاهات التي ذكرناها، وذلك وفق ما يقتضيه المحيط الذي تنشط فيه والأهداف التي سطرتها لنفسها وكذا الأولويات التي تسعى لتحقيقها.

الفقرة الأولى: إستراتيجية الانكماش

عندما تصبح الشركة في وضع تنافسي ضعيف فإنها تلجأ إلى تقليص نشاطها. ويمكن أن تستقر عملية التقليص عند مستوى معين يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع التنافسية السائدة ستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحداتها أو تجهيزاته أو رأسمالها أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماما.

الفصل الرابع

التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال مواجهة المؤسسة للمنافسة المفروضة عليها

الفصل الرابع

التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال مواجهة المؤسسة للمنافسة المفروضة عليها

تقديم:

في ظل عولمة الاقتصاد وميل الشركات المتعددة الجنسيات إلى الهيمنة على الاقتصاد الدولي سوف لن يكون أمام الشركات الصغيرة من قدرة وفرص على البقاء في السوق إلا بإبرام اتفاقات وتحالفات إستراتيجية مع شركاء أقوى.

ففي ظل هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على مختلف الأسواق، يصبح التحالف ضرورة حتمية للشركات الصغيرة حتى تضمن بقائها في مختلف الأسواق إلى جانب الشركات الكبيرة. فالتحالفات تسمح للشركات الصغيرة بالاستفادة من مزايا عديدة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

المبحث الأول

تحديد معنى التحالف الاستراتيجي

قبل الخوض في تحليل ظاهرة التحالف الاستراتيجي بين الشركات، ينبغي توضيح مفهوم التحالف الاستراتيجي بتقديم مجموعة من التعاريف التي تناولته مع عرض مختلف النظريات المفسرة للتحالف.

المطلب الأول: تعريف التحالف الإستراتيجي ودوافعه ومجالاته

يمكن القول أن الشراكة والتعاون هما نوع من التعاون ما بين أطراف معينة. وينصب هذا التعاون على مجالات مختلفة. ومن ثم نجد أن مفهوم الشراكة يعبر عن التحالف. إذ يستعمل هذان المصطلحان كمترادفين، كل ما في الأمر أن مصطلح الشراكة أعرق وأوسع استعمالا. وسنستعمل خلال هذا البحث مفهوم التحالف للتعبير عن شكل من أشكال التعاون.

الفقرة الأولى: تعريف التحالف الإستراتيجي ودوافعه

كأي مسألة هامة تثير اهتمام الدارسين والمحللين نجد أن مفهوم التحالف قد عرف بطرق عديدة. هذا التعدد يمكن تفسيره باختلاف زوايا النظر إلى مسألة التحالف واختلاف نقاط التركيز بالنسبة لكل تعريف.

سنعمل في هذا الجزء من البحث على تقديم جملة من التعاريف التي تناولت موضوع التحالف مع إبراز الاختلافات الموجودة بينها وأسبابها، لنخلص في الأخير إلى إعطاء تعريف شامل قد يصلح لإعطاء نظرة عامة عن مفهوم التحالف.

أ ـ تعاريف التحالف الإستراتيجي

لقد تعددت تعاريف التحالف الإستراتيجي. سنعمل فيما يلي على إبراز أهم تلك التعاريف.

ـ التعريف الأول: التحالف التكنولوجي

يرى مونت (Mount) أن التحالف هو اتفاقيات بين شركات بغرض تحقيق النفع من الابتكارات والاختراعات الحديثة المتحققة في قطاع من قطاعات النشاط الاقتصادي.

هذا التعريف يركز إذن على التحالف التكنولوجي الذي تسعى إليه المؤسسات بغرض تطوير قدرتها التنافسية.

ـ التعريف الثاني: التحالف في معناه الواسع

يرى تومسون (Thompson) أن التحالف هو اتفاق تعاون ما بين شركات تعمل في نفس القطاع. هذا الاتفاق يخص جانب البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج، كتصنيع مكونات منتجات أو تجميع منتجات مشتركة، التسويق.

الملاحظ أن هذا التعريف يخص مجالا واسعا من نشاط المؤسسات، بحيث يتبين من خلاله أن المعاملات التي تتم ما بين المؤسسات المتحالفة تختلف في طبيعتها عن المعاملات التي تتم ما بين مؤسسات لا تربط بينها علاقة تحالف، حيث نجد أن نوع

العلاقات بين الشركات المتحالفة تقوم على التعاون وتبادل الخبرات قصد الاستفادة أكثر من مزايا هذا التعاون. لكنه من اللازم القول أنه رغم اتساع هذا النوع من التعاون إلا أنه يبقى دون حالة الإندماج الكامل.

ـ التعريف الثالث: التحالف كنوع من التكامل الخاص بمجال معين

يرى كل من جولدن ودولينغر (Golden & Dollinger, 1993) أن التحالف هو عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل والعمل على تنسيق في مجالات عدة مثل الإعلان، الشحن... مع بقاء كل طرف حرا غير خاضع للطرف الآخر. وكهدف فإن هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها، ومن تم اكتساب نقاط قوة جديدة تسمح لها مجتمعة مواجهة المنافسة المفروضة عليها من أطراف أخرى.

تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التحالف قد يشمل مجالا محددا من مجالات نشاط الشركتين أو الشركات المتحالفة.

نخلص للقول أن التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء. يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملهما بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها، بشكل يسمح لها بتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها. مع العلم أن التحالف يقتضي تقييما دوريا قصد تفادي الأخطاء من أجل تحسين الأداء.

هذا التحالف يسمح بتجاوز النتائج المترتبة عن المنافسة القاتلة. فبدلا من الحرب بين المتنافسين في مجال معين يتحالف المتحالفون لتحقيق أهداف مشتركة.

ب ـ دوافع التحالفات

لقد أصبحت التحالفات في الوقت الحاضر ضرورة حتمية تضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق.

ونجد أن الأسباب التي تقف وراء حتمية التحالفات هي:

- تعقد التكنولوجيا المستعملة في الميادين المختلفة مما يحتم تعاون طرفين أو أكثر من أجل الحصول عليها واستغلالها بصورة مشتركة تؤدي إلى انخفاض العبء المتحمل من كل طرف لاقتناء تلك التكنولوجية. فتطور المستوى التكنولوجي يتطلب تحالف وتظافر جهود العديد من الجهات لإنتاج هذه التكنولوجيا. فارتفاع تكاليف البحوث والتطوير بشكل كبير جدا، يفوق القدرات الخاصة للمؤسسات المنفردة، كان سببا دافعا لإبرام عقود شراكة في هذا المجال.
- كاستمرار للدافع السابق الذكر نجد أن تطور المشاريع الاستثمارية أصبح يتطلب توفير موارد هامة، بدءا من الموارد البشرية المؤهلة والخبيرة التي تسمح بدخول الأسواق المختلفة. ومن ثم لم يكن أمام الشركات التي تعمل في الأسواق العالمية إلا البحث عن تلك الموارد من خلال إبرام اتفاقيات وتحالفات فيما بينها.
- إن عولمة الاقتصاد، بشكل أصبحت تشمل مجالات مختلفة اقتصادية، تكنولوجية، مالية، العمالة... وما نتج عنها من تناقص القيود على التجارة الخارجية وتقلص أثر الحدود الجغرافية على العناصر المختلفة، كانت سببا في تزايد حدة المنافسة في الأسواق الدولية، الأمر الذي فرض على كل من يريد الحصول على مكان في هذه السوق التعاون مع أطراف أخرى قصد الفوز بنصيب من هذه السوق، وإلا فإن المؤسسات الصغيرة مهددة في وجودها.

وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات لا تقتصر على الشركات والمؤسسات بل تمتد إلى الدول، حيث ظهرت في السنين الأخيرة العديد من التحالفات الإقليمية مثل مجموعة دول الاتحاد الأوروبي، تكتل مجموعة دول أمريكا، كندا والمكسيك (النافتا)...

- إن المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء، وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية تحول دون تحقق عمليات الإندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون والمتمثل في الشراكة أو التحالف.

الفقرة الثانية: أنواع التحالفات ومجالاتها

يمكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة تختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف.

ونميز ضمن أنواع التحالفات ما بين التحالفات التالية:

أ ـ أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة النشاط

ضمن هذا التقسيم نميز ما بين:

- المشروع المشترك؛
- التعاون من الباطن؛
- التحالف المالي؛
- التحالف التسويقي؛
- التحالف التكنولوجي.

ب ـ درجة أو نطاق التحالفات:

إن التحالفات التي تتم ما بين الشركات يمكن أن تنصب على نشاط واحد من أنشطة أحد الأطراف المتحالفة. وقد يمتد التحالف لعدة أنشطة ممارسة من قبل الأطراف المتحالفة.

- **التحالفات التي تنصب على نشاط واحد:** وهو ما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي، بمعنى تحالف يتم ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط. فقد ينصب التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، البحث والتطوير... هذا النوع من التحالف يمكن تسميته بالتحالف الأفقي

- **التحالفات التي تمس عدة نشاطات:** هنا نجد أن تحلف يمس عدة أنشطة، قد تكون متعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث. .. وضمن هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الرأسية التي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتوج واحد.

ج ـ أشكال التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة يمكن أن نميز بين أشكال التحالف التالية:

- **تحالف يقوم ما بين طرفين ضعيفين:** قد يكون الطرفان المتحالفان عبارة عن شركتين تمتلكان موارد محدودة، ومن ثم فإن تحالفها يكون بغرض اكتساب قوة أكبر توفرها عملية جمع القوى الفردية. هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفين.

- **تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة:** إن التحالف من الممكن أن يتم ما بين طرفين أي شركتين تختلفان في مؤهلاتهما. فقد يكون أحد أطراف التحالف عبارة عن شركة تمتلك مؤهلات كبيرة، لكن هذا لا يمنع هذا الطرف من الدخول في تحالف مع طرف

ثان اضعف وأقل شأن منه إلا أنه يتمتع ببعض المزايا النسبية في مجالات محددة. لكن يجب القول أن الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف مما لو بقي يعمل بصورة منفردة. وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال التحالف تترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف في التحالف، بحيث يتحول إلى مجرد تابع للطرف الأقوى. فقد أفضى التحالف الذي قام ما بين شركة ضعيفة تعرف باسم روفر Rover وشركة قوية هي هوندا الكورية إلى هيمنة هذه الأخيرة على الشركة الأولى بحيث كانت نتيجة ذلك اختفاء أغلب منتجات الشركة الضعيفة.

لكن من ناحية ثانية هناك من يرى أن التحالف ما بين طرفين أحدهما ضعيف ممكن دون أن يؤدي إلى النتيجة السابقة الذكر، لكن يشترط في هذا الشكل من أشكال التحالف أن يكون ضعف أحد الأطراف في مجال التحالف فقط وليس ضعفا مطلقا، بمعنى أن يكون هذا الطرف الضعيف قويا في مجالات أخرى، وهي القوة التي يمكن أن يستفاد منها في نجاح التحالف، الذي ينتهي في النهاية بتدعيم القوي لنقاط قوته ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه.

- **تحالف الأقوياء**: قد يتم التحالف ما بين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة، لكنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلاهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر تمكنهما معا من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بها.

من خلال استعراض أشكال التحالف السابقة، التي تم فيها الاعتماد على معيار قوة الأطراف المتحالفة، نستخلص نتيجة هامة وهي أن التحالف يكون دائما بغرض زيادة القدرة التنافسية للأطراف المتحالفة، وهو ما يتجسد في زيادة منافع تلك الأطراف.

د ـ أشكال التحالف بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة

إذا نظرنا إلى العلاقات التي يمكن أن تقوم ما بين الأطراف المختلفة فإنها إما أن تكون علاقات تنافسية بين شركات تنتمي إلى نفس القطاع، كل شركة تعمل على الاستحواذ على جزء من السوق، وهذا يتم على حساب الأطراف الأخرى. أو أن تعمل الشركات في قطاعات مختلفة لا تداخل فيما بينها ومن ثم لا يكون هناك أي تنافس بين هذه الشركات.

. التحالف بين الشركات المتنافسة

إن تزايد قدرات الشركات المختلفة على الإنتاج في ظل تنامي وسائل النقل والاتصال ووسائل الإنتاج أدى إلى تزايد العرض السلعي، مما أدى إلى تزايد حدة المنافسة بين تلك الأطراف للاستحواذ على جزء من السوق. هذا التنافس كان في غالب الأحيان ينتهي بإفلاس الشركات الأضعف.

ولمواجهة هذا المصير الخطير تضطر الشركات، التي ترى أن وجودها مهدد، إلى الدخول في تحالفات مع شركات أخرى تمتلك موارد اقتصادية تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه. ويمكن لهذا التحالف أن يتم ما بين شركات متنافسة ترى أن الدخول في تحالف يسمح لها بتوفير موارد كبيرة تعود عليها بالفائدة، أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة.

وهكذا نجد أن الظروف العالمية حتمت على الشركات المتنافسة الدخول في حالة منافسة في إطار تعاوني أو ما يمكن تسميته بالمنافسة التعاونية.

وفي دراستهما لأشكال التحالف الذي يقوم بين الشركات المتنافسة ميز كل من غاريت وديسوغ (P. Dussauge & B. Garrette) ما بين التحالف المتكامل، التحالف المشترك وتحالف شبه التركيز، وهذا بالاستناد إلى معياري الأصول المساهم بها وطبيعة المنتوج.

. التحالف المتكامل Complémentaire

في ظل هذا النوع من التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل. وخير مثال على هذا النوع من التحالف هو قيام شركة ما مثلا بتسويق منتجات شركة أخرى في بلد الشركة الأولى، على أن تقوم الشركة المتحالفة بتسويق منتجاتها في بلدها الأصلي.

ويجب القول أن هذا النوع من التحالف يمس أساسا النشاطات التجارية، كما هو الحال بالنسبة لتسويق السيارات.

. التحالف المشترك: Co - intégration

هذا النوع من التحالف يتم ما بين شركتين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع.

والغرض من إبرام هذا النوع من التحالف هو الاستفادة من خبرات جميع الأطراف من أجل رفع مستوى الإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم.

. شراكة شبه التركيز (Le partenariat pseudo – concentration)

عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيا عالية تلجأ الشركات إلى إبرام هذا النوع من التحالفات، والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع (كونسورسيوم) يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق. ويتميز هذا الشكل من أشكال التعاون في اتفاق الشريكين المتحالفين على إنتاج وبيع منتج مشترك، في ظل تماثل الأصول المشارك بها من كل طرف، كما يتميز بأن المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل هذا النوع من التحالف تقوم الشركات التي تتعاون فيما بينها على التعاون في مجال البحث، التطوير، ثم الإنتاج والبيع، بحيث ينتج عن هذا التعاون تخفيض تكاليف الإنتاج، خاصة التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير.

جدول رقم 05

أنواع التحالفات التي تقوم ما بين المؤسسات المتنافسة

	تحالف متكامل	تحالف التكامل المشترك	تحالف شبه التركيز
التعريف	مؤسسة تمتلك شبكة توزيع وتبيع منتج مطور من طرف مؤسسة منافسة تريد تسويق هذا المنتج	مجموعة مؤسسات تطور و/ أو مركبا مشتركا يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف	اتحاد مصانع (كونسورسيوم) بين مؤسسات متنافسة تطور، تنتج وتبيع منتج مشترك.
الهدف	توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار	الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط دون	الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز

	تحالف متكامل	تحالف التكامل المشترك	تحالف شبه التركيز
	في أصول متماثلة بين الشركاء	اللجوء إلى مورد خارجي	
الأثر على المنافسة	المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتجات الأخرى بينما لا تبقى في المنتج محل التحالف	المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية	المنافسة تلغى في المنتج المشترك.
نوع التنظيم السائد	كل طرف يقوم بوظائف حسب الأصول التي يمتلكها وقد يكون الإنتاج والبيع من طرف فرع مشترك	المشاركة في أعمال البحث والتطوير بين المتشاركين، إضافة إلى الإنتاج في المصنع المشترك	المشروع محل التعاون يجزأ إلى مشاريع صغرى في التطوير والإنتاج بمشاركة أطراف الشراكة، وأحيانا تعهد وظيفة لبيع إلى فرع مشترك.
الصناعات التي يسود فيها كل شكل	صناعة السيارات، قطاع الاتصالات	صناعة السيارات، الإعلام الآلي	صناعة الأسلحة، صناعة الطائرات

المصدر: A.M. Dahmani. Les stratégie de coopération industrielle. Paris. Ed Economica. 1996. p. 21.

. التحالف ما بين الشركات غير المتنافسة

تميل الشركات التي لا توجد بينها علاقات تنافسية إلى إبرام تحالفات فيما بينها قصد توسيع أسواقها وزيادة أرباحها. وضمن هذا النوع من التحالفات نميز المشاريع المشتركة التي تقوم ما بين شركات تنتمي إلى دول مختلفة، التحالف العمودي

والإتفاقيات ما بين القطاعات. وسنعمل فيما يلي على دراسة هذه الأشكال الثلاثة من التحالفات بنوع من التفصيل.

. المشاريع المشتركة الدولية

وتجدر الإشارة منذ البداية إلى أن هذا النوع من المشاريع يتم في المجالات التي تتطلب استثمارات ضخمة كما هو الحال في مجال صناعة التعدين، السيارات، الطائرات... وهو ما يفرض على المؤسسات المحلية الاستعانة بالموارد الأجنبية في شكل مشاريع مشتركة.

وفي مثل هذه الحالات تقوم ما بين الشركات المنتمية لعدة دول علاقات تعاون تتجسد في شكل مشاريع مشتركة (Les joint ventures)، الغرض منها توسيع مجالات التدخل من خلال دخول أسواق جديدة. ويتم بموجب هذا النوع من التحالف تجميع الخبرات والإمكانيات المتاحة قصد الاستفادة من الوضع الجديد.

ويجب القول أن إبرام هذا النوع من التحالفات لا يكون فقط محكوما بعوامل اقتصادية، بل تتدخل العوامل السياسية والثقافية في توجيه هذه التحالفات. فمن الناحية السياسية تفضل الدول المختلفة استقبال رأس المال الأجنبي في إطار مشاريع مشتركة. وتلعب العوامل الثقافية واللغوية دورا في تدعيم التحالفات بين الشركات التي تنتمي إلى نفس الفضاء الثقافي واللغوي لما لذلك من أثر على التفاهم بين مسيري هذه الشركات والوصل إلى إنتاج منتجات تستجيب لطموحات أفراد البلدين.

يترتب عن تنفيذ المشاريع المشتركة جملة من المنافع تعود على طرفي التحالف. ويمكن حصر هذه المنافع في النقاط التالية:

- توفير معلومات كثيرة عن السوق المراد العمل فيه، الأمر الذي سيتيح للأطراف المتحالفة فرصا أكبر للسيطرة على جزء معتبر من السوق.
- التحالف في شكل مشروعات مشتركة يتيح للمتحالفين من اكتساب خبرة اكبر تتيح لهم مواجهة المنافسة.

إلا أنه لا يجب الاعتقاد أن مثل هذه المشاريع تتضمن جوانب إيجابية فقط. فالواقع يبين أن هذه النوع من التحالفات يصطدم بجملة من الصعوبات التي تحد من انتشارها. ويمكن حصر هذه المعيقات في العناصر التالية:

- هذا النوع من المشاريع يتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة قد تعجز بعض الأطراف عن توفيره.
- إن ارتفاع قيمة المبالغ المالية التي تنفق في شكل استثمارات مباشرة يجعل عنصر المخاطرة كبيرا، ومن ثم فهذا يعتبر عاملا غير مشجع على دخول مثل هذا النوع من التحالفات.

. التحالف العمودي

هذا النوع من التكامل يتم ما بين أطراف تنتمي لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم ما بين شركتين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين. وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون / مورد.

وتعتبر الشراكة العمودية حالة وسطى بين الاندماج الكامل والمناولة من الباطن.

الفقرة الثالثة: خصائص التحالفات الإستراتيجية

تتمثل خصائص التحالفات الإستراتيجية في عدد المتحالفين وطريقة التحالف، ومجال التحالفات، ومدة تلك التحالفات.

استنادا إلى ما سبق يمكن حصر جملة من الخصائص المميزة للتحالفات الإستراتيجية.

- التحالفات تكون ما بين طرفين على الأقل، وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية، أو قد تكون ما بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الأطراف.
- التحالفات الإستراتيجية قد تكون محددة المدة الزمنية، بمعنى أن تكون تحالفات طويلة، متوسطة أو قصيرة المدى. كما قد تكون التحالفات غير محددة المدة.

ويمكن تلخيص أهم خصائص التحالفات الإستراتيجية اعتمادا على الجدول التالي:

جدول رقم 06

أهم خصائص التحالفات الإستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية

الخصائص	المجالات			
	الأنشطة الداخلية	المشتريات الداخلية والخارجية	طول فترة الصفقات	التحالفات الإستراتيجية
نطاق التحالف	الإستراتيجيات الأساسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	إضافة قوة تنافسية
الرقابة على التحالف	كاملة	كاملة	بشروط أولية	التكيف مع المتغيرات
حجم المخاطر في التحالف	منفردة	يتحملها المشتري	منفصلة	مشتركة
حجم المعلومات	محدودة	متكررة	حسب طول الفترة	استخبارات وتنبؤات

<u>المصدر</u>: فريد النجار. مرجع سبق ذكره. ص 19.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالف

تعتبر ظاهرة التحالفات ظاهرة حديثة النشأة ارتبطت بالتطورات التي حصلت على مستوى الاقتصاد العالمي والتي تجلت في شكل ظهور منظمة التجارة العالمية واتجاه الاقتصاديات العالمية إلى التحرر، خاصة بعد فشل التجربة الاشتراكية. وباعتبارها الأمر كذلك فإن النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة هي نظريات حديثة النشأة.

عموما يمكن حصر أهم النظريات التي تناولت ظاهرت الشراكة أو التحالفات بالدراسة في نظريتين، هما نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة.

الفقرة الأولى: نظرية تكاليف الصفقات

يرى المفكر ويليامسون (O. Williamson) في دراسته للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات بأن هذه الأخيرة تتحدد بما يلي:

- محيط المؤسسة المتميز بالتقلب يتسبب في حدوث أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تصحيحها.
- التخصيص الكبير للأصول بحيث يصبح من الصعب توجيهها لاستعمالات أخرى، ومن ثم يتحتم على المؤسسة تخصيص موارد كبيرة لمواجهة حاجياتها المختلفة.
- ارتفاع تكاليف تجديد العقود ما بين الأطراف المتحالفة.
- عدم امتلاك المتنافسين للمعلومات الكافية عن السوق، خاصة في ظل ميل المتنافسين إلى استعمال الحيل والمراوغة من أجل تغليط المنافسين يتسبب في تحمل المنافسين أعباء تنتج عن هذا العامل.
- إمكانية ظهور وضعيات احتكارية، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

ويجب القول أن تكاليف إنجاز الصفقة الواحدة تختلف حسب المرحلة التي تمر بها تلك الصفقة، والمتمثلة في مرحلة التفاوض، مرحلة إبرام العقد ثم مرحلة وضعه موضع التنفيذ.

فخلال مرحلة التفاوض يتحمل الطرفان المتعاقدان تكاليف البحث والتشاور والتفاوض حول مختلف النقاط المتعلقة بالعقد المبرم بينهما... ثم بعد ذلك تأتي مرحلة إنشاء العقد، وهنا يترتب عن هذا المشروع تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة

المنتجات... وفي الأخير يتحمل الطرفان المتحالفان تكاليف تنفيذ المشروع والخاصة بالضرائب ومواجهة النزاعات المختلفة...

وأمام تعدد هذه التكاليف، وسعيا منها لتخفيضها، تلجأ المؤسسات إلى إبرام تحالفات فيما بينها باعتبار أن التحالفات أفضل طريقة لمواجهة ارتفاع التكاليف.

بالرغم من أن هذه النظرية تعتبر مهمة لفهم علاقات الشراكة والتحالف التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنها رغم ذلك فهي تتميز بجملة من النقائض أهمها صعوبة حصر وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق، وهذا بسبب تعدد هذه التكاليف وخضوعها لمؤثرات مختلفة تتغير بتغير الأحوال.

الفقرة الثانية: نظرية الوكالة

يجب القول أن الهدف الأساسي من إبرام عقود التحالف ما بين الأطراف المختلفة هو بغرض تحقيق المزيد من الأرباح أو على الأقل المحافظة على نصيب من السوق يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح. إلا أن السعي المفرط لتحقيق هذا الهدف قد يتسبب في إثارة الشكوك ما بين الأطراف المتحالفة مما يخل بعامل الثقة الموجود بينهما.

ترى نظرية الوكالة بأن التحالف يعتبر أهم أشكال التعاون بين الفرقاء المختلفين لأنها تسهل عملية المراقبة.

المبحث الثاني

مراحل التحالفات الإستراتيجية

تمر التحالفات الإستراتيجية بعدة مراحل هي: تكوين التحالف، إدارة التحالف، تقييم التحالف وأخيرا إعادة ربط تحالفات جديدة على ضوء نتائج التحالفات الإستراتيجية السابقة.

المطلب الأول: تكوين التحالف الإستراتيجي

تتعدد الدوافع إلى قيام التحالفات الإستراتيجية. لكن بصورة عامة يمكن القول أن التحالف يقوم ما بين طرفين على الأقل إذا رأى كل طرف أن ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، ومن تم فإن الاستغلال الجيد لهذا المشروع يقتضي إشراك طرف أو أطراف أخرى تمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل لديه في أحد المجالات.

فنقص الموارد المالية لدى شركة ما هو الذي يدفع بها للبحث عن شريك يمتلك الموارد المالية التي تسمح بتنفيذ المشروع. فهناك من العمليات الإنتاجية، كما هو الشأن بالنسبة لصناعة الدواء والسيارات ما يتطلب موارد مالية معتبرة، الأمر الذي يدفع بها للتحالف مع شريك آخر يوفر هذا النقص.

من ناحية أخرى فإن نضج الاستثمارات، من خلال إنتاج وبيع المنتج على مستوى محلي وخارجي، ومن ثم تحقيق الأرباح المرجوة قد يستغرق الكثير من الوقت،

الأمر الذي يدفع بطبيعة الحال إلى البحث عن شريك يقدم الجانب المالي ويعفي الشريك الأول من أعباء مالية.

وفي مرحلة أخرى من حياة المشروع، نجد أن توفير الموارد المالية لانطلاق المشروع لا يعتبر شرطا كافيا لنجاح هذا المشروع. ومن ثم يتعين إيجاد الشريك الذي يمتلك الخبرة الفنية في مجال إدارة عمليات الإنتاج وتشغيل رأس المال المتوفر. أو أن هذه الشركة لا تمتلك القدرة الكافية التي تسمح لها بزيادة الإنتاج بالشكل الذي يسمح بمواجهة الزيادة في الطلب.

هكذا نجد أن كل مرحلة من مراحل عمل المشروع قد تفرض على الشركة توفير موارد مختلفة لنجاح تلك العملية. ومن ثم فإن كل مرحلة من مراحل نشاط الشركة قد تقتضي ربط تحالفات مع أطراف أخرى أو مع طرف واحد.

تجدر الإشارة إلى أن إبرام تحالف إستراتيجي ما بين طرفين أو أكثر قد لا يهدف بالضرورة إلى تحقيق هدف واحد. فقد يرمي المتحالفون إلى تحقيق أهداف عدة في ذات الوقت. فالبداية قد تتم حول هدف واحد، لكن بمجرد التعمق في اتفاقية التحالف قد تظهر أهداف جديدة تدفع إلى توسيع هذا التحالف.

انطلاقا مما سبق فإن تكوين التحالف يتطلب الاتفاق على جملة من القضايا نوجزها فيما يلي:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من هذا التحالف الإستراتيجي.
- تحديد مستوى الاستثمار المطلوب لإنجاز هذا المشروع.
- تحديد مسؤوليات كل طرف ضمن هذا التحالف.
- تحديد الآفاق الزمنية لهذا التحالف.

لا بد من الإشارة إلى أن نجاح أي تحالف يقتضي توفر عامل الثقة بين الأطـراف المتحالفة والضمانات المقدمة من طرف كل متحالف، وخاصة تلك الضمانات الضمنية التي لا تسجل ولا تذكر بالتفصيل في عقد التحالف. لأنه في ظل نقص عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة فإن الأمر يستدعي ترسيم تلك العلاقات من خلال الاعتمـاد علـى وثائق رسمية مفصلة وإشراك عدة أطراف في هذه العملية من مجلس إدارة، واستشـارة قانونية من طرف محامين.

المطلب الثاني: مرحلة وضع التحالف موضع التنفيذ والتشغيل

إن تسيير المشروع موضوع التحالف قصد الوصول به إلى الأهداف المرسومة لهـا يتطلب الاختيار الجيد للمسئولين عن إدارة هذا التحالف. تتضمن هذه المرحلة في حياة التحالف المرور إلى تطبيق ما جاء في اتفاقية التحالف الإستراتيجي قصـد الوصـول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التحالف.

وما تجدر الإشارة إليه أن مرحلة التطبيق الفعلـي للتحـالف قـد تكـون مناسـبة لتغيير وتطوير إحدى العمليات الموجودة في النشاط المشترك للمتحالفين. علما بأن هذا التغيير لا يتم إلا بعد دراسة معمقة.

قد تتفق الأطراف المتحالفة على إيجاد هيكل تنظيمـي يسـير هـذا التحـالف، أو تتفق الأطراف على عدم إنشاء هذا الهيكل الجديد مع اضطلاع كل طـرف بـأداء جـزء من المهام المنوطة بالتحالف. من ناحية أخرى تقتضي ضـرورة إنجـاح التحـالف اتفـاق الحلفاء على الجهة التي تكون مصدر التوجيه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن قوة الحليف لا تكمن في مقدار مساهمته في المشروع المشترك، إذ يمكن لطرف ما ألا يسـاهم برأسمـال كبير ولا بتكنولوجيا كبيرة. ومن ثم فإن قـوة السـريان والتوجيـه لا تـرتبط بالضـرورة

بمقدار المساهمة في العوامل المختلفة الضرورية لضمان سير العملية الإنتاجية. فالشريك الذي يقيم المشروع في بلده يمتلك قوة تفاوضية من كون المشروع مقام في بلده ونجاح هذا المشروع لا يتوقف على توفير الشروط المادية المختلفة، بل أن طبيعة السوق وامتداده.. هي عوامل تلعب لصالح هذا الشريك وتغنيه نسبيا عن إحضار كمية من عوامل الإنتاج الأخرى الضرورية لسير المشروع.

إن نجاح التحالف يقوم على بناء ثقة متبادلة بين أطراف التحالف، وهو الأمر الذي يضمن خلق علاقات قوية. هذه القوة مرهونة بحسن اختيار مديري هذا التحالف، باعتبار أن هؤلاء المديرين هم الذين سيسيرون هذا التحالف. وحسن التسيير يرتبط بوجود علاقات طيبة بين المديرين وبين المديرين والمنفذين.

إن غياب الثقة بين الجهاز المدير للتحالف سيؤدي إلى نقص التعاون بينهم، مما يعني في النهاية نقص فعالية التحالف. ويشترط في مديري التحالف أن يتمتعوا بميزات المديرين الحقيقيين من مؤهلات علمية وقدرة على العمل في ظل نظام تعاوني.

إن الإدارة الجيدة لأي تحالف كان يضمن إلى حد كبير السير الجيد لهذا التحالف وازدياد احتمالات بلوغه الأهداف التي يحددها في البداية.

المطلب الثالث: إنهاء التحالف الإستراتيجي

تجدر الإشارة هنا إلى أن التحالفات الإستراتيجية التي تقوم ما بين الأطراف المختلفة ليست تحالفات أبدية، ومن ثم فإنه يتم الاتفاق على آجال محددة لهذا الاتفاق، بمجرد انقضاء تلك الآجال ينتهي التحالف.

وقد تتفق الأطراف المتحالفة على وضع حد للتحالف باجتماع الأطراف المتحالفة واتفاقها وموافقتها على ذلك الأمر.

والملاحظ من خلال تجارب التحالف المبرمـة في مختلـف منـاطق العـالم ومختلـف قطاعات التعاون والشراكة أن بعض التحالفات لا تنتهي في الآجال المحددة لهـا، بمعنـى أن هناك عدة حالات انتهى فيها التحالف قبل الآجال المحددة له، وأكثر من ذلـك فـإن بعض التحالفات قد وصلت إلى نهايتها قبل أن تحقق الأهداف التي كانت مرسومة لها. هذا يعني أن مثل هـذه التحالفـات قـد اصـطدمت بصـعوبات ومشـاكل حالـت دون استمرارها. لكنه من اللازم القول أن انتهاء التحالفات قبـل المـدة المحـددة لهـا لا يعـني إطلاقا فشل التحالف، ذلك أن مدة التحالف تكون طويلة جدا بحيث في تلـك الأثنـاء قد يصل المتحالفون من خلال المشروع الذي يدور حوله التحالف إلى تحقيق الأهـداف المسطرة، لكن رغم ذلك قد تبرز خلافات بين الأطراف المتحالفة تضطر المتحـالفين إلى فك العقد.

من ناحية أخرى نجد أن العديد من التحالفات قد انتهت في الآجـال المحـددة لهـا وحققت بصورة نسبية الأهداف المحددة لها.

المبحث الثالث

أهداف ونتائج التحالفات الإستراتيجية

ترمي التحالفات الإستراتيجية ما بين الأطراف المتحالفة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نلخصها في النقاط التالية:

- التوصل إلى خدمة العملاء في الوقت المناسب.
- تقديم أحسن خدمة أو منتج للعملاء.
- تقديم الخدمة أو المنتج بأقل سعر ممكن، ويتم ذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.
- توفير سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة.
- زيادة القدرة التسويقية للمتحالفين من خلال تحسين نوعية المنتجات، وخاصة ابتكار منتجات جديدة تسمح للشركة باحتلال موقع أكبر في السوق.
- التمكين للسلعة أو الخدمة المقدمة من طرف الشركات المتحالفة، وذلك من خلال إعطاء صورة جيدة عن منتجات الشركة. هذا الأمر يتحقق من خلال خلق تكامل وتنسيق بين خبرات وبرامج الشركات المتحالفة ثم إيصال وتجميل صورة الشركاء المتحالفين عن طريق الإعلانات.
- تمكين المتحالفين من تدعيم قوتهم من خلال معالجة نقاط ضعفهم وتقوية نقاط قوتهم.

- الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.

- زيادة القدرة التنافسية.

المطلب الأول: أهداف التحالف

في ظل الظروف الاقتصادية الدولية المتميزة بالتقلب وعدم الاستقرار وظهور المخاطر التي تهدد الشركات، يضطر المتدخلون في الأسواق الدولية إلى البحث عن تحالفات تضعهم بمنأى عن مخاطر المنافسة القاتلة. هذه التحالفات تسمح للأطراف المتحالفة، أو على الأقل لبعض أطراف التحالف من تحقيق مكاسب. وعموما يمكن حصر أهداف المتحالفين من إبرام عقود التحالف هذه في النقاط التالية:

الفقرة الأولى: تمكين الأطراف المتحالفة من اكتساب القدرة التي تمكنهم من مجابهة المنافسة

إن دخول طرفين أو أكثر في تحالف يكون دائما بغرض اكتساب مهارات إضافية تسمح لهم بمواجهة المنافسة المفروضة عليهم. هذه المهارات تغطي مجالا واسعا من مجالات عمل المؤسسة. فقد تخص هذه المهارات التموين، الإنتاج والابتكار، التسويق، التسيير المالي، تحسين طرق الاتصال...

ويجب القول أن اكتساب أحد الأطراف للمهارة المتوفرة لطرف ثان يتم من خلال الاحتكاك بالطرف الثاني والتمكن من فهم مناهج عمله من خلال التكوين والتدريب.

وفي هذا الإطار نجد أن الشركات المشتركة تعتبر الإطار الملائم للحصول على المعرفة في إطار ما يعرف بالتعلم. وفي ظل التطور السريع الذي يحدث يوميا في مجال التكنولوجيا يصبح من الصعب على الشركة الواحدة مواكبة هذا التطور، ومن ثم

تظهر الشراكة كأحسن شكل من أشكال التعاون لمواجهة ارتفاع تكاليف الاختراعات وسرعتها.

الفقرة الثالثة: الاستفادة من التحالف في دخول الأسواق الدولية

قد تعمل بعض الشركات، في سعيها إلى دخول بعض الأسواق الدولية، على إبرام تحالفات مع شركات أخرى لها تساعدها على تحقيق هذا الهدف. فبعض العمليات الإدارية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض الشركات، ولهذا تلجأ إلى إبرام تحالفات مع أطراف أخرى تسمح لها بتجاوز هذه العقبة.

الفقرة الثانية: المشاركة في المخاطر

يعتبر التحالف وسيلة من وسائل تقليل المخاطر التي تعترض شركة ما، خاصة منها المخاطر المرتبطة بتزايد حدة المنافسة وصعوبة اقتحام الأسواق الدولية, فارتفاع تكاليف إنجاز المشاريع الكبيرة يقتضي من الشركات إبرام اتفاقيات تحالف مع مثيلاتها من الشركات. فلقد لجأت شركة بوينغ لصناعة الطائرات، في إطار صناعتها لطائرة بوينغ 777، وبالنظر إلى الموارد المالية الكبيرة التي يتطلبها مثل هذا التطوير والمقدر ببلايين الدولارات، إلى إبرام اتفاقيات شراكة مع شركات يابانية.

الفقرة الرابعة: التحالف والحد من المنافسة القاتلة بين المتنافسين

باعتبار أن التحالف يقوم على الثقة بين الأطراف المتحالفة فإن ذلك يؤدي لا محالة إلى التخفيف من حدة المنافسة بين تلك الأطراف.

ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل أن الأطراف المتحالفة ترمي إلى زيادة منافعها من الدخول في تحالفات.

المطلب الثاني: المشاكل التي تثيرها التحالفات الإستراتيجية

يترتب عن عقد التحالفات جملة من المشاكل.

الفقرة الأولى: سرقة المعرفة:

تسمح التحالفات الإستراتيجية لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة واستعمالها في إطار مشروع آخر. ولمواجهة هذا الأمر يتعين على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة وغير ذلك من المعلومات والتكنولوجيا أن يسعى إلى حماية نفسه من الطرف الآخر، خاصة في ظل غياب الثقة بين الطرفين. وتبقى عملية احتفاظ الحليف هذا بمعرفته بشكل سري أحسن هذه الطرق، ومن ثم لا يطلع الحليف الآخر عليها إطلاقا أو لا يطلعه إلا على ما يخص موضوع التحالف. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية الاستيلاء على معرفة الآخر بدون علمه أو بطريقة غير متفق عليها تقل بالنسبة للمشاريع الكبيرة التي تتطلب معرفة كبيرة ومعقدة.

الفقرة الثانية: تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها:

إن نجاح أي تحالف يتطلب فيما يتطلب من شروط الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع.

ـ عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية والمالية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف سيؤدي حتما بهذا التحالف إلى عدم بلوغه الأهداف المحددة.

الفقرة الثالثة: اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب طرف أو أطراف التحالف الأخرى:

إن قيام تحالف ما بين طرفين قد يدفع بأحد الأطراف إلى محاولة تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. وقد تأخذ محاولة الكسب هذه شكل كسب المعرفة من الطرف الآخر بحيث تثير هذه العملية ريبة عند الطرف الآخر بشكل قد يخل بالتحالف. لأن اكتساب معرفة ومعلومات خاصة بالنشاط الذي انصب عليه التحالف قد يجعل الطرف الثاني في التحالف يشك أن هذا الأمر سيؤدي إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين المتحالفين، وهو ما ينتهي بالمساس بمصالحه.

ـ اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف:

ـ <u>اختلاف المخاطر المتحملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن للتحالف</u>: باعتبار أن التحالف يتم بمساهمة كل طرف في التحالف بما يتوفر له من عناصر قوة تساهم في إنجاح التحالف، مثل رأس المال، المعرفة، التكنولوجية، الأرض... فالبعض من هذه الأصول هي أصول ذات استعمالات بديلة، الأمر الذي يدفع أصحابها إلى إمكانية الانسحاب من التحالف بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع، في وقت يتمتعون بإمكانية الحصول على مكاسب من استعمال أصولهم في مجالات أخرى.

ـ التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل:

في حالة تنافس المتحالفين، كما هو الحال في التحالف الأفقي، فإن احتمالات فشل التحالف تكون قائمة. وتزداد احتمالات الفشل عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلا. فقد أظهرت بعض الدراسات أن العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية وانتهت بانتهاء مدة التحالف تحول المتحالفون إلى متنافسين.

- **ظهور مصاعب بسبب العلاقات البينية التي تربط أحد أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف:** فعندما تكون لأحد أطراف التحالف علاقات سابقة مع شركة أخرى غير شركة الحليف، فإنه بمجرد قيام التحالف بين الطرفين قد يدفع العميل الآخر إلى توقيف تعامله مع طرف التحالف الذي كانت تربطه به علاقات، لأن مثل هذا التحالف قد يلحق الضرر بالعميل الآخر.
- **عدم التزام أحد أطراف التحالف ببنود عقد التحالف:** في مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف.
- **التلوث البيئي وأثره على التحالف:** إن التحالف المبرم ما بين شركتين قد يكون سببا في إحداث تلوث ما. هذا العامل سيكون سببا في بروز ردود أفعال من طرف المجتمع والدولة، وهو ما قد يمس بمركز هذا التحالف مما يؤدي إلى إمكانية توقيف النشاط الممارس وانتهاء التحالف.
- **مواقف المستهلك تؤثر في ربحية المشاريع موضوع التحالف:** قد تلجا الشركات موضوع التحالف، في سعيها إلى تحقيق المزيد من الأرباح، إلى إنتاج وتسويق منتجات لا تستجيب لرغبات المستهلكين، سواء من حيث النوعية أو السعر. الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى اتخاذ مواقف سلبية إما بمقاطعة تلك السلعة أو الانصراف عنها إلى سلع أخرى، وهو ما سيمس بمكانة منتجات التحالف ويعجل بزواله.

ـ التحالف والاحتكار:

إن التحالفات التي تتم أحيانا ما بين شركات كبيرة في مجال معين قد يؤدي إلى بروز احتكار في القطاعات التي تعمل بها هذه الشركات الكبيرة. وكما هو معلوم فإن الاحتكار من شأنه أن يضر بمصلحة المستهلكين، مما يولد عند هؤلاء الأخيرين ردود أفعال تكون ذات تأثير على وضع شركات التحالف.

هذه المخاوف تبقى قائمة، بالرغم من أن اتجاهات العولمة قد تؤدي إلى تقليص أثرها.

ـ التحالفات تؤدي إلى تقليص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن قيام التحالفات بين الشركات الكبرى قد يعرض مواقع الشركات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال.

لمواجهة هذه المخاطر يقترح بعض الباحثين إبرام عقد اجتماعي يسمح بالتعاون والمنافسة بين هذه الشركات.

المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن التحالفات الإستراتيجية

تسمح التحالفات الإستراتيجية للأطراف المتحالفة بتحقيق جملة من المزايا، وهي المشاركة في الأرباح، نقل الخبرة وتطوير المعرفة، تحسين المركز التنافسي...

ـ **المشاركة في أرباح التجالفات الإستراتيجية:** يتيح التحالف الإستراتيجي للأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب المنافسة. فالمنافسة بين شركتين من نفس القطاع قد تدفع بهما إلى الدخول في حرب أسعار تنتج عنها تدهور الأسعار بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن تم فإن

الاتفاق بينهما سيجنبهما هذه المنافسة القاتلة ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى تزايد أرباحهما.

- نقل الخبرة وتطوير المعرفة: يسمح التحالف لأحد الأطراف من الاستفادة من التكنولوجيا التي يوفرها الطرف الآخر. وفي حالة تعاون الطرفين على تطوير تكنولوجيا معينة فإن الاستفادة ستكون من طرف الجميع.
- تحسين معدلات النمو والفعالية بالنسبة للمؤسسات المتحالفة، الأمر الذي يسمح بتحقيق قيم مضافة متنامية.
- إمكانية إنتاج منتجات متعددة بدلا من منتج واحد.
- تحسين المركز التنافسي: إن التعاون ما بين طرفين سيؤدي حتما إلى الاستفادة من تكنولوجيا متاحة أو مطورة. فالتحالف إذا ما تم ما بين طرفين كل واحد منهما يتمتع بقوة في مجال معين، سيؤدي حتما إلى تقويتهما بشكل أكبر مما لو كانا منفصلين أو غير متحالفين. بمعنى أن تحالف ميزتين تنافسيتين مثل تفوق مؤسسة ما في مجال اليد العاملة وتفوق مؤسسة أخرى في مجال التكنولوجيا المتاحة سيسمح لهما لا محالة من اكتساب ميزة تنافسية تراكمية تظهر في تحكمهما في التكنولوجيا المتطورة وامتلاكهما يدا عاملة مؤهلة. ذلك أن عمل هاتين المؤسستين بشكل منعزل عن بعضهما سيجعل المزايا التنافسية لكل طرف محدودة، فعدم توفر طرف على اليد العاملة المؤهلة سوف لن يسمح له باكتساب المهارة التي تسمح له بتسيير واستعمال الآلات الشكل الأكثر فعالية، في حين أن من يمتلك اليد العاملة المؤهلة ولا يتوفر على التكنولوجيا المناسبة لن يستطيع حتما تفعيل خبرات ومؤهلات العمالة الماهرة.

- مساهمة التحالفات الكبرى في إنجاز مشاريع الهياكل القاعدية التي تدخل في إطار الأسواق التي تعمل بها.
- القدرة على مواجهة القيود والتشريعات المختلفة التي تندرج في إطار القواعد الموضوعة من قبل اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية (TRIPS).

كما يسمح التحالف من تجنب المنافسة القاتلة، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد القدرة التنافسية لكل طرف بشكل يقوي مكانتهما في السوق ويسمح لهما بدخول أسواق جديدة ومجالات عمل جديدة.

في نهاية هذه الفقرة الخاصة بتقييم آثار التحالفات الإستراتيجية سنعمل على تلخيص تلك الآثار المترتبة عن عمل سوق في ظل وجود تحالفات إستراتيجية وحالة نفس السوق في ظل عدم وجود هذا النوع من التحالفات.

جدول رقم 07

مقارنة النتائج المترتبة عن عمل شركتين في نفس مجال الصناعة في ظل وجود تحالفات بينهما أو عدم وجود تحالف

حالة السوق / البيان	حالة سوق بدون وجود تحالفات	حالة السوق في ظل وجود تحالفات
- طبيعة السوق	- منافسة كبيرة. - احتكار. - تحقيق مصالح شخصية.	- تعاون بين الطرفين. - تحقيق مصالح الطرفين
- التكلفة المتحملة	- ارتفاع حجم التكلفة التي تتحملها الشركة الواحدة المتدخلة في هذه السوق.	- كفاءة العملية الإنتاجية. - تحقيق سعر مناسب. - استخدام أمثل لقنوات التوزيع.
- الأثار الاقتصادية والنقدية من وجهة نظر كلية.	- ضياع موارد. - كساد اقتصادي. - انخفاض قيمة وحدة النقد المحلي. - بطالة.	- تجنب الصراعات وتجنب الاحتكار. - زيادة قيمة وحدة النقد. - توفير عملات صعبة.
- الأثار المترتبة على الشركة	- انخفاض الإنتاج. - إمكانية تحقيق خسائر. - تقليص القدرات الإنتاجية المادية والبشرية. - إهدار للموارد المتوفرة.	- زيادة الإنتاج. - الحصول على نصيب متزايد من السوق الداخلية والخارجية. - تحقيق مكاسب مالية.

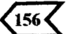
المصدر: من إعداد الباحث بتصرف اعتمادا على معطيات مأخوذة من فريد النجار.

المبحث الرابع

تقدير مدى فعالية التحالف الإستراتيجي

إن تحقيق الأهداف المحددة للتحالف الإستراتيجي يتطلب تقييم مدى فعاليته في مختلف مراحل حياته، أي قبل التوقيع على التحالف وأثناء العمل به وفي نهايته ثم قبل العمل على تجديد هذا التحالف مرة أخرى. وتعتمد عملية التقييم هذه على جملة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على درجة نجاح التحالف الإستراتيجي. هذه المؤشرات هي:

- مؤشرات الربحية الكلية.
- مؤشرات الربحية الخاصة بكل طرف من أطراف التحالف الإستراتيجي.
- مؤشرات كفاءة المدخلات بالنسبة لكل شريك.
- مؤشرات المركز المالي لأطراف التحالف الإستراتيجي.
- مؤشرات النمو والتوسع للتحالف الإستراتيجي محل الاعتبار.
- مؤشرات كفاءة التسويق.
- مؤشر جذب رأس المال الأجنبي المباشر.
- مؤشرات الحصول واستعمال التكنولوجيا الجديدة.
- مؤشرات قياس تطور المعرفة.
- معيار مدة التحالف.



ـ معيار استقرار الملكية.

المطلب الأول: العناصر التي تضمن نجاح التحالف

يتوقف نجاح التحالف الإستراتيجي بين الأطراف المتحالفة على توفر جملة من العوامل نذكر منها ما يلي:

ـ تكامل الموارد:

كما سبق القول في تعريف التحالف فإن هذا الأخير ينتج بسبب تباين قدرات الأطراف المتحالفة، وأن التحالف يأتي لتجاوز النقائص التي يعاني منها كل طرف على حدى.

ـ الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لدى المتحالفين.

ـ عندما تكون موارد التحالف فريدة ليس لها بدائل، ولا يمكن تقليدها، وقيمتها في السوق تكون عالية فإن ذلك يوفر شرطا لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية الشركة موضوع التحالف وتنامي أرباحها مما يدعم التحالف.

ـ التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الواحد:

المقصود بالتكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الإستراتيجي هو تقارب الشركاء من حيث القوة المتوفرة لكل منهم، بحيث لا يطغى طرف على طرف آخر. كما أن التكافؤ الثقافي يعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق التسيير والتنظيم وتحديد الأهداف.

هذا التكافؤ سيكون له الأثر الكبير خلال مختلف مراحل التحالف. ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إلى اتفاق في أسرع وقت ممكن وبالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة. كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة

تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

ـ التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية:

يتأثر التحالف بقوة المتحالفين خلال مرحلة تشغيل الشركة موضوع التحالف. وفي هذا الإطار نميز بين القدرات الإجرائية والقدرات التنفيذية لكل طرف من أطراف التحالف. فالقدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم الشركة، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانيات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتجسيد المهام المنوطة به.

ـ الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الإستراتيجي

إن توصل الأطراف المتحالفة في مرحلة أولى إلى توفير الشروط التنظيمية والهيكلة التي تضمن السير الحسن للتحالف، لا يضمن لوحده نجاح التحالف الإستراتيجي، ذلك أن غياب عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة من شأنه أن يؤدي لا محالة إلى فشل هذا التحالف وعجزه عن بلوغه الأهداف المسطرة.

إن الثقة والشفافية في أداء العمل ستكون بمثابة العنصر الهام في الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه.

ـ الالتزام المتبادل:

إن نجاح التحالف يتطلب من ناحية أخرى التزام كل طرف بالمسئوليات المنوطة به. هذا الالتزام ينبع من الإيمان بأن نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن توفر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف يقتضي تحديد الالتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

ـ تبادل المعلومات بين أطراف التحالف:

إن نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة. فتبادل المعلومات بين أطراف التحالف سيجعل كل طرف على علم بما يجري في هذا التحالف. إن توفر كل طرف على المعلومات الضرورية لأداء عمله سيمكنه لا محالة من التحكم في نشاطه ودوره ويمكنه بالتالي من الاضطلاع بمهامه بالشكل الجيد الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

ويمكن أن نحدد أهم نقاط تبادل المعلومات فيما يلي:

ـ الاتصال المستمر بين أطراف التحالف باعتماد أحسن وسائل الاتصال الممكنة.

ـ إضفاء الطابع الرسمي على الاتصالات بين أطراف التحالف.

ـ استمرارية الاتصال.

ـ اتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة.

المطلب الثاني: الأداء الإستراتيجي وأداء المؤسسة وأثرهما على نجاح المؤسسة

إن نجاح المؤسسة موضوع التحالف في بلوغ الأهداف المسطرة مرهون بتحقيق الأداء الإستراتيجي وأداء المؤسسة.

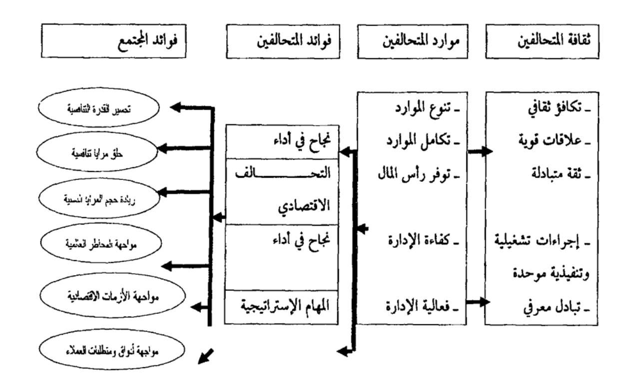
فمن ناحية الأداء الإستراتيجي نجد أن نجاح المؤسسة يتطلب إشراك جميع أطراف التحالف الإستراتيجي في تحديد الأهداف الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتطلب خلق تكامل عميق ما بين موارد الأطراف المتحالفة.

أما فيما يخص أداء المؤسسة فإن نجاح التحالف يتطلب العمل بتفاني لبلوغ أهداف المؤسسة، من حيث نوعية المنتج، جودته، سعره، المدة الزمنية. هذه الأمور ستتجسد في النهاية في تحقيق أطراف التحالف لأرباح.

استنادا إلى كل ما سبق قوله في العوامل المختلفة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة موضوع التحالف يمكن تقديم الشكل التالي الذي يلخص العناصر المختلفة اللازم توفرها لنجاح التحالف الإستراتيجي.

شكل رقم 04

التكامل ما بين العناصر المختلفة الضامنة لنجاح التحالف



المصدر: إيمان وديع عبد الحليم، ص 69.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1 ـ الكتب

- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. مصر،1999. ص 26.
- الصحن محمد فريد: التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- المجالس القومية المتخصصة: تمويل النمو الاقتصادي. تقرير المجلس القومي للإنتاج والشؤون الاقتصادية. القاهرة. 1997.
- أبو قحف عبد السلام: كيف تسيطر على الأسواق. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت.
- أبو قحف عبد السلام: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. الدعائم الأساسية ومقومات النجاح. القاهرة، مركز دراسات الإسكندرية للكتاب، 1996
- أبو قحف عبد السلام: التسويق الدولي، الإسكندرية، 2001.
- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة. دار الكتاب، 2000.
- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. رؤية مدير القرن الواحد والعشرين. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الثانية، 1999.
- الأمم المتحدة: "تقرير الاستثمار العالمي 2001: تشجيع الروابط استعراض عام"، (نيويورك وجنيف)، 2001.

- التنير سمير: التكامل الاقتصادي وقضية الوحدة العربية. معهد الإنماء العربي. الدراسات الاقتصادية الاستراتيجية. الطبعة الأولى، بيروت، 1978.
- الزعبي حسن: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي. المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول 'اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
- الشارح رضا: دور الدولة في تطوير المناخ الاستثماري العربي.مؤتمر 'دارة الاستثمار والتصدير. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. 27 مارس 1996.
- العقاد مدحت محمد: التنمية الاقتصادية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 1989.
- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان؛ دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- القطامين أحمد: الإدارة الإستراتيجية، غمان، دالر مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- المرسي نبيل محمد: الإدارة الإستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- الموازيني خالد محمد يسري: الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر وإسرائيل من سنة 1974 إلى سنة 2000. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 1998.
- النجار فريد: التحالفات الإستراتيجية. من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين. إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة. 1999.
- بنك مصر: مركز البحوث: قضايا الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية نظرة تحليلية للمكاسب والمخاطر، أوراق بنك مصر البحثية العدد الثاني، 1997.
- حيدر يونس إبراهيم: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999.
- خليل نبيل مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.



- سيف الدين أشرف إمام: الاستثمار الأجنبي المباشر والميزان التجاري المصري ورشة عمل حول دور الاستثمار الأجنبي المباشر في دعم الميزان التجاري المصري مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار والهيئة العامة للاستثمار.
- شلبي ماجد أحمد: حول قضايا الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية وتجارب بعض الدول مع الإشارة للتجربة المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر تطوير مناخ الاستثمار في الدول العربية في ظل التحديات المعاصرة كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة 16-18 أبريل 2002.
- صقر أحمد عاشور: التحول إلى القطاع الخاص. المنظمة العربية للتنمية. 1996.
- صقر محمد فتحي: "الأنماط السلوكية للشركات عابرة القوميات وتأثيرها على مستويات التشغيل في الدول النامية: دراسة تحليلية للتجربة المصرية"، مؤتمر "البطالة في مصر"، المؤتمر الأول لقسم الاقتصاد، جامعة القاهرة 1989.
- عبد الحليم أحمد كاميليا: أثر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل العولمة على الطلب على العمالة في مصر، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتجارة الخارجية كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2003.
- عبد العزيز سمير محمد ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، 10011". مكتبة الإشعاع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- عجمية محمد عبد العزيز، شيحة مصطفى رشدي: النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية.
- عدون ناصر دادي: "تقنيات مراقبة التسيير -الجزء الثاني- محاسبة تحليلية" دار البعث قسنطينة. الجزائر. 1988.
- عدون ناصر دادي: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- علي حسين علي وآخرون: الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال. عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع. 1999.

- علي سليمان عبير فرحات: التكتلات الاقتصادية وأثرها على علاقات مصر الاقتصادية الدولية. دراسة مقارنة مع تركيا وإسرائيل. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد. جامعة عين شمس، القاهرة، 2001.
- عيسى حسام: الشركات المتعددة القومية.دراسة في الأوجه القانونية والاقتصادية للتركيز الرأسمالي المعاصر. المؤسسة العربية للدراسة والنشر. بيروت. دون تاريخ النشر.
- فلاح سعيد جبر: انعكاسات العولمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2001.
- فوزي سميحة: سياسات الاستثمار ومشكلة البطالة في مصر مؤتمر التشغيل والبطالة في مصر، المركز المصري للدراسات الاقتصادية وجامعة القاهرة، 13 و 14 يناير 2002.
- لعشب محفوظ: سلسلة القانون الاقتصادي.
- معهد التخطيط القومي: رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي. الجزء الأول: خلفية أساسية. جمهورية مصر العربية. القاهرة. مارس 2002.
- منظمة الأغذية والزراعة: توقعات إنتاج التبغ واستهلاكه وتجارته حتى عام 2010.
- وديع إيمان عبد الحليم: التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية. رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 2004.
- وزارة إعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة: تصحيح الاقتصاد الوطني وسياسة إعادة الهيكلة الصناعية، ديسمبر 1994.
- وهلين توماس، هنجر دافيد: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
- يونس إبراهيم حيدر: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. دمشق، مركز الرضا للكمبيوتر، 1999.



المراجع باللغة الفرنسية

_ Bureau international du travail. Genève. « Les tendances de l'emploi dans le secteur du tabac : défis et perspectives ».
- Chandler Alfred D. : Stratégie et structures de l'entreprise. Les éditions d'organisation, 1972.
- Duhamel H. : « Stratégie et direction de l'entreprise » ; Edition Clet ; Paris 1986.
_ Economie (Revue). Les modalités de privatisations, N° 17; 1994.
- F .M.I. La mondialisation faut- il s'en réjouir ou la redouter ?
- Hamadouche Ahmed. Méthodes et outils d'analyse stratégique. Les éditions Chihab. - - Holding Agro – Man. Etude multi – produits. Tabacs. Rapport de synthèse.
- Holding public agroalimentaire et manufactures. Société nationale des tabacs et allumettes. Revue des principaux modes d'ouvertures des monopoles d'Etat et de privatisation. Etude réalisée conjointement par CNAT et Ernest & young consulting. Alger 2000.
- Kotler Dubois : Marketing Management. 8 ème édition.
- Morsain Marie – Agnès. Dictionnaire du management stratégique. Editions Belin. Paris 2000.
- Porter Michael, L'avantage concurrentiel. Paris, Dunod, 2000.
- Tarondeau Jean – Claude et Christine Huttin ; Dictionnaire de stratégie d'entreprise. Edition Vuibert. Paris 2001.
- Les Echos. Août 2000.
- http://unctad. Org/infocomm/français/tabac/prix.htm
- http// : www. F.A.O.org/ arabic/newsroom/news/2004/26919-ar. htlm
- http://web 1 – ahram. Org. Eg.

. المراجع باللغة الإنجليزية

_ Andersen P.S and P.Hainaut: "Foreign Direct Investment and Employment in the Industrial Countries". (BIS Working Paper), No (61), 1998 .
- Dunning ,J.H. Explaining the International Direct Invetsment Position of Countries: To Wards Dynamic or Development Approach In Welt Wirts chanetsarchiv, Bd 117, 1981.
- Hoechlin, Timally and Larud: " The High Cost of NAFTA", (Challenge), Vol.(35), Issue (5) , 1992.
- http:// WWW. ISO.CH/ISOaboutiso/introduction/index.Htlm.
- International Labour Oraganization: "World Employemnet" ,(An ILO Report, Genova), 1995.



المؤلف:

- حامل لشهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية أستاذ محاضر في جامعة الجزائر
- خبير محاسب عضو، المجلس الوطني للمحاسبة
- شغل منصب مدير مركزي للإدارة و المالية في إحدى اكبر المؤسسات الجزائرية
- عضو في العديد من مجالس الإدارة المؤسسات العمومية

هذا الكتاب :

يقدم خلاصة تجربة ميدانية في ميدان التسيير للمؤلف مارسها في أحدى اكبر المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى تجربة تناهز العقدين تدريس في مجموعة من الجامعات الجزائرية و يتوجه بصورة خاصة إلى المهتمين بالمقاييس التالية:

اقتصاد المؤسسة، مدخل إلى علوم التسيير، استراتيجيات المؤسسة.

المنافسة .. التنافسية

والبدائل الإستراتيجية

